HZ BOOKS
华章科技

国内知名品牌营销与策划机构近20年的实践沉淀与理论总结
“品牌魔方”方法论已成功服务超过200个品牌
成就超过50个行业领军品牌



品牌魔方

6维度成就冠军品牌

天进品牌营销策划公司◎组编　冯帼英◎著

Brand Cube



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com



国内知名品牌营销与策划机构近20年的实践沉淀与理论总结

“品牌魔方”方法论已成功服务超过200个品牌

成就超过50个行业领军品牌



品牌魔方

6维度成就冠军品牌

天进品牌营销策划公司◎组编　冯帼英◎著

Brand Cube



机械工业出版社
China Machine Press

品牌魔方：6维度成就冠军品牌

冯帼英　著

ISBN：978-7-111-55696-1

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

前言　打破藩篱拥抱新时代

距离我上一本著作《高端占位》出版已经三年了，短短三年却恍如隔世。

这几年，我们曾经使用了十几年的天进品牌资产管理地球模型已悄悄换为了天进品牌魔方。地球模型帮助我们成就了许多行业冠军，它着重于品牌资产的规划与积累，确立定位，合理布局营销与传播资源。然而在当下，商业生态和传媒环境发生了剧变，资源堆砌得再多，效果也大不如以往。过去只要解决了定位问题便成功了一半，但现在远远不够。事实是，品牌咨询公司遭遇到前所未有的挑战。

而比我们更难受并急需变革的是我们所服务的客户。在这个过程中，我们看到很多传统企业很焦虑，很彷徨：有些知道需要改变，但不知道怎么改变；有些知道应该怎样改变，却举棋不定，不敢放开手脚。可是市场很残酷，永恒的定律就是要变，大家就像玩一个游戏一样，在一定的时间内，要找到新的工具，找到新的位置，才不至于在新一轮的竞争中被淘汰出局！

我们重新审视了环境、市场、客户，于是品牌魔方应运而生。品牌魔方包括了六个面：商业模式、品牌定位、O2O营销、视觉锤、多元化传播、冠军基因。它是继承与创新的结果，迎合了互联网时代环境的变化，触及了商业的本质，帮助企业找到创造价值、维系用户的根源。幸运的是，这几年品牌魔方经受了市场的考验，全面落地开花。

许多营销品牌、营销咨询公司并不触及客户的商业模式或者说是生意模式，但是我们却把它摆在了品牌魔方的第一位。因为经过多年的实践，我们认为做品牌绕不开的就是商业模式，营销与传播环节规划得再完美，无视商业模式，一样会事倍功半。中国市场已全面步入新商业形态，做平台还是做产品与服务？一定要界定清楚自己的角色。专注于产品的企业，要重视整合价值链相关资源，构筑消费场景，提供更便捷、个性化的产品和服务，并进驻产业平台，运用大数据。而未来一定是平台型的企业成为高市值的企业，他们实质上是各个产业的大数据沉淀所在。他们不会成为BAT这样的巨无霸平台，但成为某个细分市场的王者并非遥不可及。

在厘清商业模式的基础上，我们再去界定品牌定位就会更加科学，基于平台或基于产品和服务的差异化核心价值，寻找不同的粉丝，进而以品牌定位为依据去规划O2O营销路径。按照不同消费对象，围绕核心诉求点，连接不同消费者，合理布局线下线上，从而打通二者并形成消费闭环。你或许会问，为什么是O2O营销？其实这里暗示的是，在移动互联网时代，消费者的社交行为、媒介行为、购买行为都发生了很大的变化，线上和线下交融得越来越深刻，营销要顺势应变，打造多元化入口，沉淀消费数据，用场景化的思维重构体验。把这些要素梳理清楚之后，我们再去运用视觉锤和多元传播。

视觉锤的意义也很重要，消费者往往先看脸再走心，而品牌想要走进受众的心里就必须先走进受众的眼里，所以构建品牌视觉表达力很重要。如果说品牌定位是钉子，那么视觉就是把锤子，把定位植入到消费者心中。可仅仅是让消费者认识还不行，还需要动用各种手段传播产品和服务信息，不断和受众产生关系。前面几个环节，包括商业策略、品牌定位、

营销策略以及视觉策略，都像是品牌塑造的发酵环节，先在企业内部达成共识。这像是一场“预谋”，企图征服消费者和市场的“预谋”，而传播才是这场“预谋”落地的开端。一触及传播，不得不重视的一点是，碎片化俨然已是市场和传媒的常态，融合才是未来传播的趋势。以往搞定电视、报纸的那一套用于网络很难奏效，驾驭多元的传播手段才是王道。

品牌魔方的最后一面是冠军基因，这正是魔方方法论的独特之处。天进1998年就成立了，在这近二十年的历程中，服务和见证了很多行业领导品牌的成长，并把其中重要的经验总结成冠军基因。领导者的内涵、气质需要在成长期间培育出来，在市场中历练成钢。客户在经营好前面几个环节的基础上，借助冠军基因可成就行业领导品牌。

总之，在今天看来，商业、品牌、营销、传播之间的界限已经模糊，无论哪一个维度，消费者与用户都是核心：商业要解决消费者的特定需求；品牌要解决用怎样不同的承诺满足差异化的消费群；营销要解决如何让粉丝更便捷地获得更好的体验；传播要解决粉丝的聚合与维系。天进的品牌魔方就是要打通这几个维度，帮助企业转型升级，在新的一轮竞争中获胜。现在天进已做到：在上一个十年已经取得成果的企业如虎添翼，再度领先；没在上一个十年取得较大优势的一些二线企业获得了新工具，实现了弯道超车；更有新一代的产业互联网企业平地崛起，掌握行业的话语权。这几年的精彩远远胜过过去十几二十年！

希望这本书可以让企业主们更加有信心，积极地拥抱变化，在变革的过程中有章可循，突破企业成长的边界，创造新的价值；同时给咨询界和营销传播领域的同仁们带来思想和实践上的启发，哪怕只是一点小火花。

我们也希望借着本书抛砖引玉，我们的思想若能碰撞在一起，就可以汇聚成星星之火。另外，本书还可以让在校学生们接触到鲜活的学习材料，帮他们打开思路，从这本书中感受到解决问题的快感。

感恩这个大时代，给我们不断创新的机会；感恩我们的客户，勇敢地和我们一起站在时代的潮头；感恩我的同事，和我一起不断地努力，他们大部分甚至都是80后、90后，在各行各业惨烈的竞争环境中，毫无惧色地和我一起共同创造了一个又一个新的经典；感恩机械工业出版社华章公司的杨福川和他的同事对本书提出了更高的要求，让新书的质量超越了以往任何一本！

也许三年后，或者更短时间，这本书也会过时，但事实就是这样，理论和实践本来就要与时俱进，永不停步！

世间之事本无完美，我们尽力呈现出精彩的观点和案例，却也难免瑕疵，还恳请各位读者不吝指正。

冯帼英

天进品牌营销策划公司董事长

第1章　商业模式：创造消费者价值，梳理赚钱逻辑

无论是企业家还是咨询顾问，都越发明显有这样的感受：在新的商业环境下，仅仅从营销、传播、技术创新、组织行为等方面进行调整，奏效越来越艰难，并不能使企业摆脱困境或消除发展“瓶颈”。

企业一旦产生了各种疑难杂症，营销人员或者咨询顾问常常引进4P（产品product、价格price、渠道place、促销promotion）或者4C（消费者consumer、成本cost、便利convenience、沟通communication）理论为其把脉，并奉其为万能处方，却鲜少有人抬高视角，从商业模式角度出发，从根上对企业进行系统的调整。

不同企业即使向同一群消费者贩卖同样的产品和服务，倘若他们的商业模式千差万别，其发展的逻辑和路径也会很不一样，商业模式所释放的生产力也就截然不同。无视这些规律，即便在营销和传播上投入再充分的时间与资源，也难以触及问题的根源，只能事倍功半，有时甚至南辕北辙。

例如索尼和乐视，这二者之间的竞争可以说是不同商业模式之间的竞争，已经不再是谁跳出同质化谁就能赢的问题了。

乐视一台50寸电视卖2000多元，而索尼一台48寸的电视却卖到了近4000元的价格。乐视电视价低只是其策略之一，更关键的问题是它还把足足5年来的大片给你看。不光这样，买了乐视电视的消费者，很多都已经

不看电视播放的内容了，转而去看乐视提供的内容。因为一开机就是乐视的轮播，因此乐视渐渐靠收广告费回本了，他们在硬件上不赚你钱，在内容上赚钱，同时还圈了一大批观众。

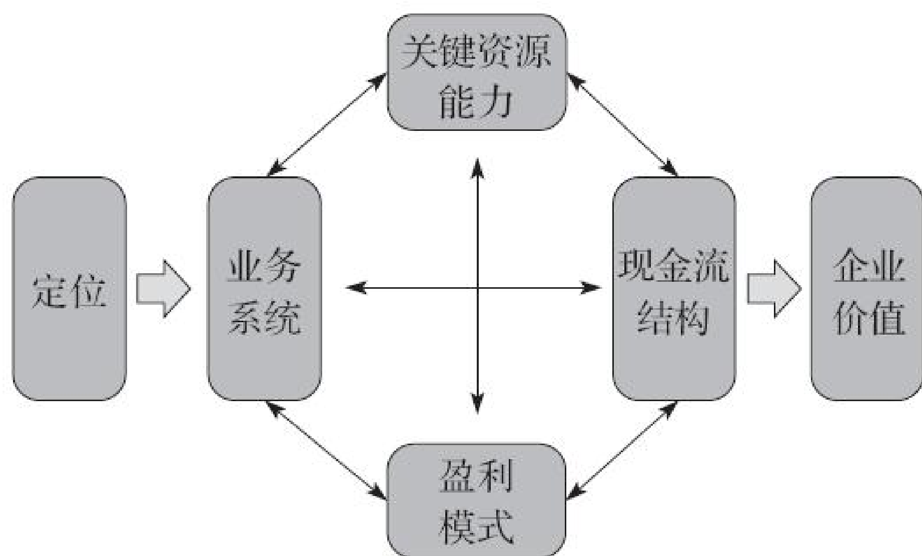
那这时候索尼应该怎么办？难道还要接着“砸钱”宣传自己的显示技术？肯定得重新理顺自己的商业模式了，否则很难应对这样的“跨界打劫”。反观其他领域，类似的例子不胜枚举，由此我们不得不重视商业模式。模式不一样，给用户创造的价值就会很不一样，这从根本上改变了企业的竞争优势和发展潜力。

尽管推动商业模式改革难度不是一般的大，许多企业因为这样那样的原因，在产品和模式上故步自封，只能通过品牌、管理、渠道建设这些方式去形成与竞争对手的差异化。不过未来是属于那些有魄力的改革者和那些不断突破边界生长的企业的！

1.1　简化商业模式创新的3要素

商业模式的作用其实是在帮助企业梳理赚钱的逻辑。

回归到生意原本的样子，其核心是价值交换。那么商业模式的设计就是制定一套能赚钱的交换机制，当然其核心在于盈利模式。是交换就必定要涉及不同的交换主体，并且每个交换主体能够达成交换这一动作在于其所占有的核心资源不同。这又决定了每个交换主体的定位存在必然的差异，在整套业务系统中扮演不同的角色。按此逻辑就不难推导出商业模式的要素。



商业模式6要素

来源：《商业模式的经济解释：深度结构商业模式密码》

商业模式6要素包括定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值。

具体介绍如下：

（1）定位：企业满足利益相关者需求的方式。

（2）业务系统：企业选择哪些行为主体作为其内部或外部的利益相关者，强调整个交易结构的构型、角色和关系。

（3）盈利模式：与交易方相关的收支来源及收支方式。

（4）关键资源能力：支撑交易结构的重要资源和能力。

（5）现金流结构：以利益相关者划分的企业现金流入和流出的结构，以及相应的现金流的形态。

（6）企业价值：商业模式的落脚点。评判商业模式优劣的最终标准是企业价值（商业模式价值或者焦点企业价值）的高低，对于上市公司而言，直接表现为股票市值。企业价值是商业模式建构和创新的目标与最终实现的结果。

还可以将商业模式切分成9个板块，包括客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构。

CS 客户细分 Customer Segments 1	VP 价值主张 Value Proposition 2	CH 渠道通路 Channels 3
CR 客户关系 Customer Relationships 4	RS 收入来源 Revenue Streams 5	KR 核心资源 Key Resources 6
KA 关键业务 Key Activities 7	KP 重要合作 Key Partnership 8	C$ 成本结构 Cost Structure 9

商业模式9个板块

来源：《商业模式新生代》

具体介绍如下：

（1）客户细分：企业或机构所服务的一个或多个客户分类群体。

（2）价值主张：通过价值主张来解决客户难题和满足客户需求。

（3）渠道通路：通过沟通、分销和销售渠道向客户传递价值主张。

（4）客户关系：在每一个客户细分市场建立和维系客户关系。

（5）收入来源：收入来源产生于成功提供给客户的价值主张。

（6）核心资源：核心资源是提供和交付先前描述要素所必备的重要资产。

（7）关键业务：通过执行一些关键业务活动，运转商业模式。

（8）重要合作：有些业务需要外包，而另外一些资源需要从企业外部获得。

（9）成本结构：商业模式上述要素所引发的成本结构。

对于商业模式的解构，无论是6大要素还是9个板块，其实都大同小异。但事实上最令人兴奋的应该是商业模式的创新。我们发现当下的商业模式创新主要围绕3个元素展开——信息流、物流、资金流。

尽管三者互为依存，不可分割，共同构成了商业交换系统，但激发任意一环，都可以释放出很大的商业潜力。

1.1.1 信息流——消除信息不对称，减少搜索成本

传统商业思维是通过捍卫信息不对称来获得商业利益的，但新兴的商业模式致力于消除这样的不对称来创造用户价值，例如携程（一次消灭信息不对称，聚合所有航班的剩余机票信息）和去哪儿（二次消灭信息不对称，聚合多个出售机票的网站信息）；淘宝（一次消灭信息不对称，聚合线下商家的商品信息）和一淘（二次消灭信息不对称，聚合多个购物平台信息）；美团（一次消灭信息不对称，聚合线下商铺团购信息）和360团（二次消灭信息不对称，聚合多个团购搜索网站信息）。

在交易双方信息不断透明化的过程中，新的用户价值产生，即个性化、定制化的需求将会得到满足。

当生产者无法接触到真正的用户时，他们通常只能揣测用户的需求，或通过调查了解小部分用户，进而推测大部分用户的需求。但是当准确的用户需求数据显现、沉淀成为可能的时候，泛指的用户需求究竟怎样才能更容易被清楚勾勒，甚至可以指向个体？厂商可以此作为生产依据，生产更符合市场需求的产品。所以在互联网时代，生产者和消费者之间的中间环节或者说信息壁垒被铲平的可能性越来越大，生产者、服务者可以接触每一个直接的最终消费者。正是在信息越来越对称的情况下，传统制造型企业甚至可以利用互联网，把用户纳入设计和制造的环节。这样一来，原来依靠成本优势大规模生产制造的模式很有可能会转变，转变成为小而美的专业公司，在全面信息化的基础上进行定制化、个性化的生产，以此形成独特的竞争优势。

1.1.2 物流——减少中间环节，降低流通成本

物流网络的效率正在被极大地优化，生产者与消费者之间的距离也在被不断缩短，在二者之间的中间环节将会像累赘一样被逐渐消除。京东坦言自己的优势在于减少物品被搬运的次数；马云的菜鸟网络也按照天猫数据精准选取主要物流节点。

许多领域涌现出D2C模式（Direct to Consumer）的企业，绕开经销商环节，节约了成本，降低了产品价格。典型的例子是国外的眼镜电商Warby Parker，以近乎1/4的价格挑战暴利的传统企业。这样的商业模式也已经被奉为Warby Parker模式，吸引了许多其他领域的模仿者。在高级珠宝领域，AUrate采用了这种缩短供应链、网络直供的D2C模式，旨在建立一个高性价比的互联网高级珠宝品牌。内衣领域也出现了Adore Me电商，企图改革内衣市场。

1.1.3　资金流——支付场景联通O2O

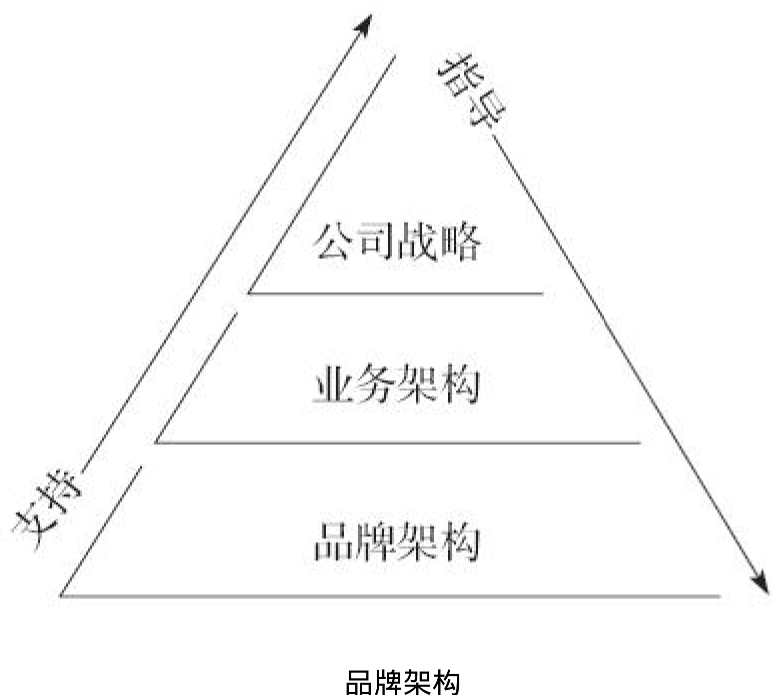
互联网金融一度很热，在信贷和支付方面似乎要颠覆传统的银行业。

P2P信贷利用互联网提高了沟通效率，摒弃了银行这一传播媒介，连接借贷双方，整合了社会上的闲散资金资源。

支付场景是打通O2O（Online to Offline）的重要环节。滴滴和快的之间的战斗，其实质是微信支付和支付宝之间的战斗，目的是抢占一个重要的支付场景。目前银行以及信用卡被管道化，其已慢慢沦为支付宝或者微信支付平台上的内容提供者；更甚者，支付宝、微信支付以及Apple Pay有可能会逐步成为信用卡的替代品。

1.2　单一品牌不能通吃，品牌架构协调业务布局

很多公司都会面临品牌架构的问题。常见的情况有这样几种：拓展新业务领域，采取多元化经营战略、复杂化的产品线，以及企业兼并重组等。如果缺乏明确的品牌架构策略，往往会导致市场营销策略的混乱、资源分配的不合理。品牌架构定义了公司所拥有的品牌数量，各个品牌承载的市场使命，以及品牌之间的关联性，三者协同发力才能为企业增值。



品牌架构

品牌架构的选择需要明晰的未来战略和业务架构做基础。如下图所示，自上而下，公司战略指导了业务架构的制定，业务架构指导着品牌架构；反之，三者自下而上起着支持的作用。

而决定采取何种品牌架构时需要兼顾内因和外因。内因主要在于企业本身，如历史沿革、企业文化等；外因包括社会文化背景、市场竞争、消费者成熟度等。

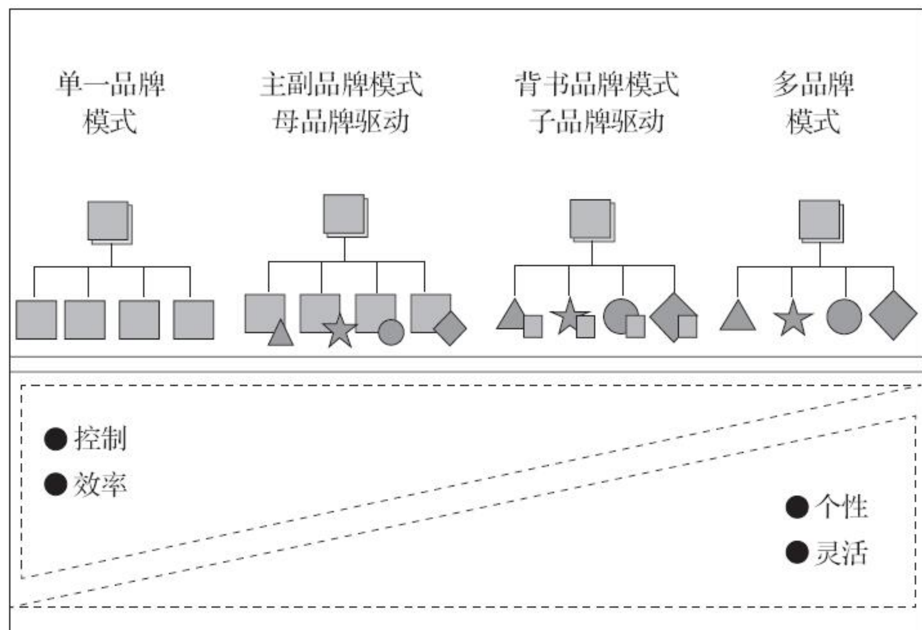
品牌架构存在着这样两种极端的选择。

一种极端是统一的倾向，也就是多个品类共享同一个品牌，品牌凌驾于所有产品之上，把控制、效率的作用最大化。

如此，就能聚焦所有资源在同一个品牌上发力。像海尔就是这样的品牌，它包括了很多品类，空调、电冰箱、洗衣机、电脑等。旗下产品烙上企业统一品牌标识，可以继承或享受到已经建立的市场影响力和品牌形象资产，增加信任来源，从而节约营销成本和缩短导入时间。

但同时又要避免这样一个缺点，万一某个品类出问题就会殃及其他所有品类。另外，共享式的品牌延伸不宜行业跨度较大，一是很难使受众嫁接品牌联想，统一品牌并不能为新品产生良好背书效应；二是会使消费者对品牌产生分裂的认知，模糊品牌个性，从而稀释掉品牌资产。

另一极端则是多元倾向，十分强调灵活、个性，是企业为了响应不同细分市场常用的品牌架构策略。当母品牌与子品牌形象上有冲突时，就需要对母品牌做隐身处理。极少有人知道SK-II是宝洁旗下产品，因为在SK-II上找不到任何宝洁的影子，否则宝洁大众日化的形象肯定会使SK-II的高端精品形象降格。即使名人之选的欧米茄（OMEGA）与时尚新潮、价格相对较低的斯沃琪（SWATCH）为同一家公司，也会设法彼此隐身，因为在两者之间建立联系只会损害品牌形象。



品牌架构模式

还有一种情况，母品牌和子品牌之间也要撇清关系，就是二者之间行业跨度太大。为了充分保证子品牌的行业属性和个性的纯粹，它应该被给予充分的自治权。

品牌架构选择的艺术在于拿捏两种作用轻重对比，在两个极端之间取得平衡，以调配出最佳效果。品牌架构有两种模式可供参考：

主副品牌模式（母品牌驱动）——公司标识或名称用于旗下所有业务，业务本身带有独立的标识或名称。

背书品牌模式（子品牌驱动）——所有子品牌通过图形或字词的形式与主品牌取得联系，以得到主品牌的背书支持。

总之，既要利用好品牌之间的价值驱动，也要规避形象冲突，才能实现最优品牌架构。

1.3 战略联盟整合资源，厘清发展路径

如今，依靠单个企业的能力已经很难掌握竞争的主动权。组织之间通过战略联盟形成短期或长期的合作关系，以达到战略性目的，已经是一种常见的手段。定牌生产就是常见的战略联盟形式之一，如果一方拥有知名品牌，而另一方拥有与之相适应的生产力，二者结合则可发挥各自价值，谋取一定利益，增强各自的竞争优势。

组织之间可以通过不同的方式结成战略联盟，如股权式联盟，像合资或者相互持股；在生产、研发、销售等环节达成契约式联盟。

战略联盟有以下意义：

第一，弥补企业短板，增强竞争优势。中国是制造大国，在国内有很多OEM（代工）工厂，它们要发展，就要跨过技术和研发的门槛。如果企业自己着手改造，则需要付出较高的代价，而且伴随着技术日益复杂，开发成本居高不下。通过建立战略联盟从自给走向合作，才会避免资源浪费，降低风险。

第二，克服新市场进入壁垒。企业进入某一陌生领域往往会面临诸多挑战，首先是要突破行业壁垒。战略联盟的经济性在于企业对自身资源配置机制的战略性革新，不涉及组织的膨胀，是企业保持灵活的经营机制，以及和市场保持同步的必要条件。

第三，实现价值链环节合作。企业通过建立战略联盟，可以实现企业各自在价值链环节之间的合作，将创造价值的重点从企业内部转向跨越企

业组织边界的外部关系，也使得企业的经营活动开始超越传统的组织边界。价值链环节的合作有这样几种形式：横向联盟、纵向联盟以及混合联盟。

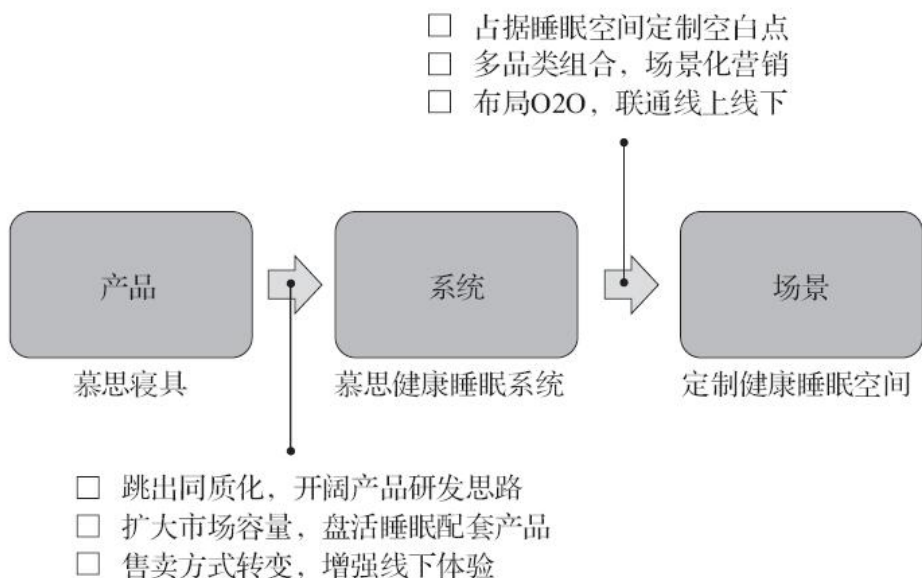
第四，拓展业务多样性。企业在自身的产品及战略组合上本身是局限的，通过异业联盟，与拥有不同技术或不同领域的企业达成合作，有助于企业在业务组合上玩出多样性，从而有效地防御外部环境中的不可预测的风险。

1.4 案例链接——天进品牌打造经典案例分享

案例1 慕思：“卖产品—卖系统—卖场景”的战略升级

慕思，2004年始足于中国广东，时至今日已经成长为中国高端寝具行业领导者。自2008年至今，天进品牌营销顾问机构（以下简称天进）为慕思提供品牌营销战略规划。2009年，慕思销售额从3亿元提升至6亿元。2010年，慕思试水澳洲，国际化进程被正式提上日程。2014年，慕思正式进军国际市场。目前在全球，其已经拥有2300多家专卖店。

你也许会感到诧异，一个广东的床垫品牌竟然在十几年间成长为中国寝具行业领导者，甚至在国际市场大展拳脚。纵观慕思多年的发展，“卖产品—卖系统—卖场景”很好地诠释了慕思的产业扩张和战略升级。



卖产品—卖系统—卖场景的战略升级

1.从卖产品到卖系统

大多数情况下，消费者倾向于用品类来思考，当他产生某种需求时，想起的往往是该品类的领导品牌。而将品牌品类化就是实现第一时间抵达消费者需求的有效策略。最初，慕思向消费者传递的品类概念是“慕思寝具”。但是天进通过调研发现，消费者对“寝具”的认知并不一致，有人想到床垫，有人则认为是床架，而且“工业品”的感觉太强烈。因此天进建议将“慕思寝具”升级为“睡眠系统”，在消费者脑海中建立慕思和睡眠的直接关联，当消费者想睡得健康的时候，首先就会想到慕思。而慕思应该为消费者的健康睡眠提供一整套的产品组合，是一个“系统”，而不仅仅是床垫。更深层的考虑基于以下3点原因：

第一，跳出同质化，开阔产品研发思路。“跳出同质化”，不同于绝大部分的床垫品牌基于“舒适”的定位，天进提出慕思应基于“健康”的定位。天进通过市场分析发现，绝大部分的床垫品牌将核心利益聚焦在“舒适”上，如皇家“舒适宝”宣传软硬两用垫；金雅兰系列舒适型“给你舒适好睡眠”，创造出如“航天睡眠技术”“悬浮睡眠科技”等。而慕思的目标消费群体主要面向中国的富裕阶层。通过调研，天进发现：相较于“舒适”，“健康”才是他们真正的需求！而这一价值，正是目标消费者最需要且未被其他品牌所占位的。因此，天进主张将健康睡眠作为主要的诉求，将睡眠系统进一步界定为“健康睡眠系统”。

第二，扩大市场容量，盘活睡眠配套产品。“睡眠系统”不单单指某一特定产品，而是围绕以睡眠需求为核心的产品组合。基于消费者身体特征

量身定制的各个细分单位，甚至可能涉及音乐甚至是空气。同时也预示着更大的产业空间，中国的软床市场有2000亿，扩大到家纺行业则有1万亿。在消费者心目中建立起“一个系统，整套购买”的心理暗示作用，可以盘活睡眠配套产品。

第三，转变售卖方式，增强线下体验。这里的“售卖方式”，并不是一直以来寝具业所推崇的“体验式营销”，而是“顾问式营销”。慕思的多数竞争对手，以“体验”为主要服务模式。当消费者走进卖场，导购人员大多引导消费者去亲身体验不同床垫的舒适程度来达成销售。

然而，这样的体验除了让消费者感受到软和硬之间的差别外，并不能提供更多的指引。天进在调研中发现，真正打动目标消费者的并非舒适的体验，而是专业的顾问意见。一直以来为寝具业所推崇的“体验式营销”或许是误区，而“顾问式营销”才真正迎合了中、高端消费者的需求。因此，在销售终端，慕思导购皆以“专业顾问形象”出现，通过睡眠系统测试，结合身高、体重、年龄、睡姿得出最舒适的睡床数据，优化调整寝具各部分，并给出健康系统建议，包括作息、饮食习惯等。

由此，从“体验型”转变为“专家顾问型”，天进帮助慕思区别市场上常见的“体验型销售模式”，改变消费者靠自身经验判断床垫“舒适”与否的习惯，以专家的专业建议影响消费者的购买行为，转移他们对床垫的关注点，传递“专业、智慧”的品牌形象，增强消费者对健康的认知和重视。

2.从卖系统到卖场景

然而，随着用户需求的改变，仅仅“卖系统”已经满足不了用户的需

求。天进敏锐地洞察到当下用户最新的需求——场景化需求，继续升级睡眠健康新维度，致力于家居整体空间的打造。

天进进一步调研，发现当下市场上的消费者在购买家居产品时存在“消费盲点”：在整体家装装修阶段，用户重点关注床垫、床品、衣柜等单品，缺乏对整体空间的考虑。此外，天进在调研中还发现，目前的家居市场消费存在专业导向偏差，设计师与用户对卧室空间的设计，更多停留在外观搭配上，缺乏对健康睡眠内核价值的专业考虑。因此，天进建议慕思采取激发消费者“场景化需求”的策略。

场景化需求具体而言就是由睡眠需求激发起的一系列需求。事实上，家的不同功能空间被各大品牌占据。一提到整体橱柜，多数消费者可能会首先想到欧派；一提到整体卫浴，可能会先想到箭牌；而提及整体衣柜则会想到索菲亚，却没有一个品牌抢占消费者关于睡眠空间的第一联想。而慕思，凭借既有品牌资产沉淀，以及产业扩张的潜力，可以占据这一市场空白。因此，天进建议打造“健康睡眠空间”的概念，倡导消费者建立“专业定制健康睡眠空间”的家装理念和生活方式。

然而，实现睡眠空间的专业定制并不是一件容易的事情，其中最难的地方在于资源的整合。因而，天进建议慕思建立O2O商城，一是通过这个平台可以很好地实现品牌内部的信息化操作，二是线上展示不受束缚，从消费者的感官体验入手，通过听觉、气味、饮食、触觉、心理、色彩等方面发展各种家居品类，如睡眠音乐、香薰、助眠食谱、床垫、助眠书籍、灯、床品等，全方位满足消费者的“场景化需求”，实现专业化、定制化的用户价值。

主要突破点在于3个方面：

（1）单点聚焦：商城价值聚焦，建立“健康睡眠空间定制”差异化功能平台。

（2）强相关性：产品类别多元，并非简单地叠加，而是助眠空间的科学关联设计。

（3）习惯改变：不再是单纯成品消费，而是助眠空间定制设计，提高竞争价值，提高产品的消费频次。

此外，平台还致力于整合多方资源，打造设计师联盟、健康睡眠顾问及定制空间配套商家，最大限度满足消费者的需求。

案例2　东鹏：166.32亿元品牌价值的东鹏如何飞得更高

“2015中国最有价值品牌500强”致敬盛典上，东鹏陶瓷与中国工商银行、腾讯、华为、中国建设银行、阿里巴巴等品牌一起跻身进入中国最有价值品牌500强。166.32亿元的品牌价值，让东鹏成为建陶业的第一品牌。

2014年，天进携手东鹏瓷砖，梳理了东鹏当时所面临的3大挑战：

第一，建陶行业发展趋于理性，很多建陶企业的发展速度都在减慢，东鹏也不例外。增长在继续，但是增长速度放缓，如何突破“瓶颈”是当下面临的问题之一。

第二，建陶行业从充分竞争阶段向寡头形成阶段过渡，但是东鹏在向寡头形成阶段过渡的竞争中已稍落下风。

第三，面对复杂多变的新环境、新形势，东鹏的发展路径应该如何制定？品牌如何延伸？

针对这一系列挑战，在天进战略咨询的协助下，东鹏展开了一系列令人瞩目的举动，包括发布全新的以“科技·艺术·生活”为内涵的品牌战略、地墙一体化的多品类整体家居解决方案战略、抢占入口资源战略等，让东鹏踏上了从制造商向服务商的转型之路。

1.科技凸显品牌差异化价值

东鹏品牌原来的核心内涵是“东鹏瓷砖，世界之美”，诉求在“美”。美非常直观可见，你的产品美不美，消费者可以直观感受与判断。天进在研究过程中发现，“美”其实并没有把东鹏的核心价值优势与差异化凸显出来。很多陶瓷品牌的定位与诉求都是“美”或“高大上”品位，如诺贝尔是“高端瓷砖典范”、欧神诺是“为专属而创”、新中源是“全球生活典范”等，东鹏很容易就陷入同质化泥潭。而事实上，天进通过调查发现，美与品位只是消费者考虑的因素之一，消费者在购买的过程中还对瓷砖的技术含量与品质非常在乎，他们很重视瓷砖的防滑、易洁、保温等技术功能。而东鹏恰恰具有工程师基因，不仅在产品设计上保持一流，在技术上更是节节领先。它是广东省高新技术企业，拥有省级陶瓷工程技术研发中心，拥有300多项专利，它所研发的产品一直在引领行业发展，这些强大的技术因子正是东鹏区别于同行的优势所在。

天进认为这是东鹏的机会，应该告诉消费者：东鹏有很强大的技术底蕴与工程师基因，去占据这个差异化的高位。所以，天进帮助东鹏把“科技”作为核心价值挖掘出来，通过这一理性诉求，增强消费者对东鹏品牌的信任。科技＋艺术的融合输出，才是最能代表东鹏打动消费者的表述，这就跟停留在外观、文化与高端诉求的竞争对手拉开了差距。

2.地墙一体化整体家居服务商

此时，泛家居行业正处在一个“大家居化”急速扩张的局势。欧派、大自然地板、箭牌卫浴等国内各大泛家居品牌正积极从品类切入，加入整体家居战局。东鹏也有这方面的想法，甚至已经计划收购一些橱柜、衣柜企业，以此实施扩张整体家居战略。但是，天进通过调研发现，大多数消费

者现阶段不接受东鹏进行大幅度的品类延伸。东鹏应该全盘考核，把握节奏，谨慎考虑品类延伸。另外，调查又显示，消费者目前对客厅瓷砖上墙的接受程度呈现上升趋势。

消费者对东鹏做整体家居不是很接受，但能够接受它往地板、木地板、涂料这方面延伸，因为地面与墙面装修是在同一时段、同步去设计的。所以这是一个很好的机会，把东鹏变成地墙解决方案的领导者，通过地墙品类的延伸达到品牌扩张的目的，也可以使业务增长，经销商也乐意配合，想想看，卖瓷砖的时候，顺便搭上一些地板或涂料的产品销售，整体客单价也就上去了。毕竟在装修的时候，消费者需要瓷砖，也需要地板、涂料，而东鹏具备足够大的品牌影响力，让消费觉得可信赖，销售就有可能达成。

■家里有地砖上墙（现有用户）

[%, N = 1360]



比例上升

■打算做地砖上墙（潜在用户）

[%, N = 560]



购买前的阻碍

▲ 价格偏高

▲ 部分品类不适宜上墙

- 如微晶石较厚

▲ 缺少成品尺寸

- 需要额外切割

使用后的困扰

▲ 贴合度差

- 地砖上墙容易拼不齐，边不齐，过一段时间会掉下来

▲ 铺贴要求高

- 地砖上墙水泥和胶水都要更高质量或等级

营销启示

针对客厅墙砖开发相应品类能有效拓展市场

东鹏调研

数据来源：《2014年东鹏品牌及大家居整合研究项目》-定点街访D11；门店拦截A17

基于天进提出的地墙一体化战略，东鹏在原有基础上成立了地板、涂料等事业部，它对外的广告展示也已经变成了“瓷砖、卫浴、地板、涂料整体家居”。至此，东鹏正式走上地墙一体化的整体家居服务商转型之路。

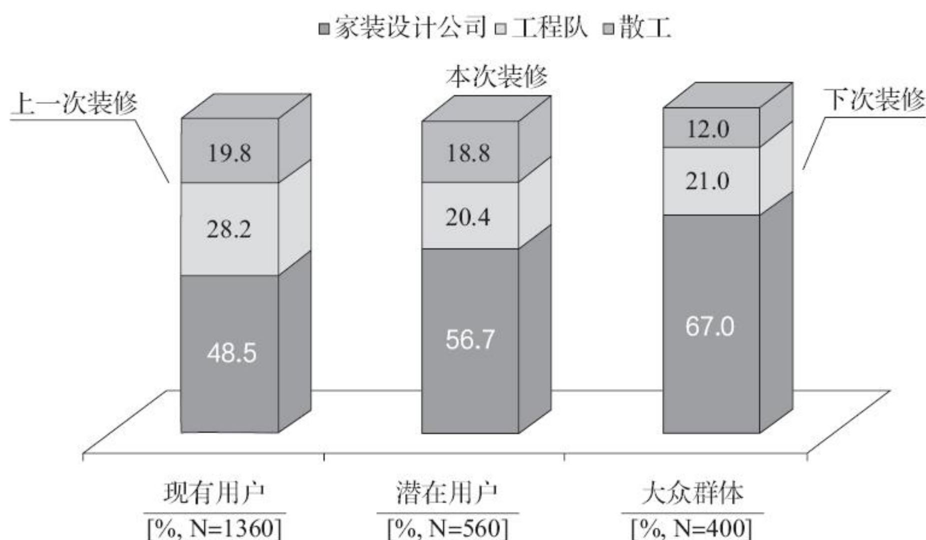
这个战略的重要意义不仅是品类延伸那么简单，更关键的是把东鹏从一个制造商变成一个服务商，即地墙整体解决方案的提供者。未来中国很多企业再发展下去，最核心的问题不是产能的问题，东鹏作为服务商，只要整体解决方案卖出去了，产品供应是不成问题的，全国有很多工厂可以为它OEM。但关键是，东鹏必须把服务商的品牌与影响力做强、做大。从未来的发展方向来说，地墙一体化的产品解决方案势不可当，东鹏正向这个方向不断迈进。

3.布局家装市场，抢占消费者入口

前面说过，东鹏原本是想收购橱柜企业去扩张，但是消费者现阶段不接受东鹏进行大幅度的品类延伸，所以这个计划暂时延缓。取而代之，天进给东鹏的战略建议是布局家装入口。天进通过调研发现，虽然瓷砖产量增长回归平稳，但家装市场每年仍然保持有10%的增长率。

而且，天进还发现，通过先找家装公司再找产品的消费者已经占据60%多，这比例已经很大了，接近2/3。在泛家居这条价值链里面，无论

是陶瓷还是地板、橱柜等，装修公司其实是在前段的入口位置，占据入口具有重要的战略意义。



东鹏调研

因此，在这种战略思维的指导下，东鹏在家装入口前段做出了一系列布局。首先是东鹏家居入股互联网家装第一平台“家装e站”。“家装e站天猫旗舰店”是爱蜂巢经营家居装修线上平台，在中国已开业线下门店近400家，组成全国性标准化家居装修服务系统。投资爱蜂巢将可让集团通过此电子商务销售平台，扩展其销售渠道，并把握中国电子商务领域快速增长带来的机遇。其次是参股靓家居家装平台，借助靓家居多年来形成的设计、施工、管理和服务上的优势以及O2O一站式整体家居发展模式，双方将从产品、渠道、套餐、房地产“精装个性化定制”4个维度展开深度合作。一方面在品牌展示和家居设计上不断拓展，另一方面在消费者互动体

验上不断强化。

案例3　欧派：从橱柜到定制家居的引领者

在家居家装领域，不同业态通过融合，为消费者提供硬装、软装一站式，定制化的购物体验已渐成消费主流。坚持专业化的企业开始把产品线拉长，钟情于市场运作的企业开始涉足另一个新的市场领域抢占份额，都希冀在产品相联、渠道相通的领域有新的收获。在这一点上，欧派是不可错过的经验向导。

天进自2007年与欧派牵手以来，一直合作至今，陪伴欧派成长。天进推动欧派从橱柜行业的领先品牌成为整体厨房行业的领导者和代名词，见证了欧派从橱柜到整体厨房再到大家居领域的战略扩张，更见证了欧派从2007年3亿元到2014年60多亿元销售额狂飙式的增长。

欧派最初立足华南大本营，后逐步覆盖全国市场。橱柜为主营业务，出货额10亿元，衣柜刚起步，卫浴艰难。一开始的经销商第一客户是间接B2C消费者，当时的欧派拥有门店300家，经销方式为区域代理独家经销，以家居卖场和建材集散地为主，直营专卖店为辅。当时的品牌策略，率先采用蒋雯丽为形象代言人，并在央视投放广告。欧派的核心竞争力主要在于，零售市场采用定制模式，在标准模块的基础上按照需求进行组合，采取成本领先战略，追求品质稳定、规模第一。

2007年，欧派面临品牌与管理提升的双重挑战：虽然橱柜遥遥领先，但却不得不面对不断跟进的对手和自身品牌延伸的管理障碍。行业属性方面的问题是：准入门槛低，竞品多，强耐用家居产品阶段性低关注；管理方面的障碍是：品类发展失衡，自身发展路径不清晰。于是问题开始凸

显：起步于橱柜的欧派，在2007年年底成为橱柜一线品牌后，下一步该怎么发展？这亟需战略规划。

1.从橱柜到整体厨房

天进经过调研发现，市场上厨柜与厨电的融合趋势已经显现，推出“整体厨房”正是时候。原因包括三个方面：

首先，消费者的习惯已经发生变化。早期的消费者在西门子、华帝等传统厨电品牌的长期影响下，已经习惯了橱柜和厨电分开购买，但现在他们开始认知并主动选择橱柜与厨电一体化的产品。

其次，传统厨电日渐遇到挑战。在传统的厨电行业，安装配置、售后服务等方面存在着种种问题，而且单独购买的厨电难以与整体厨房的设计和风格搭配。而现实的情况是，在消费者看来，整套购买风格更统一、更好看，且方便省事，安装和售后不用协调更多人。

最后，此时的欧派已经成功进入橱柜的第一阵营，具备相当的实力在相关领域进行扩张。

根据天进的建议，欧派开始了从“橱柜”到“整体厨房”的延伸，以期完成第一次跳跃。天进建议欧派规划建造全新的整体厨房制造中心。新的整体厨房制造中心采用全套现代化的生产流程，其中所有的生产设备及生产加工线都是从德国原装进口的，均严格按照世界上当时生产厨柜的最高标准来设计。2008年，欧派实现了从橱柜到整体厨房的第一次跨越。

2009年，世界经济仍未摆脱金融危机的阴影，家居行业的总体形势亦

不容乐观。此时的家居行业，整体增长缓慢，国外出口受限，国内房地产市场低迷，可以说是内忧外困。在总体形势不容乐观的情况下，谁能争取到更多的客户，谁就能首先渡过难关。

当时，家居的客户主要来自两个市场：B2B工程批量采购商和B2C终端个人消费者。对工程客户时，单个品牌商最不利，一方面被迫在工程商的压价下削薄利润，另一方面疲于应对同行业竞争者的市场侵蚀。但在对B2C个人消费者时，天进发现一个重要趋势：一站式的消费方式开始受年轻消费群体的青睐。

鉴于这种现状及趋势，天进认为不同品类与其各自奋战，不如抱团取暖：如果与地产商一对一会处于弱势，那么多对一的力量则肯定不可小觑；如果买橱柜的消费者还想买衣柜、卫浴、陶瓷、地板，那为什么不一起卖给他。值此契机，由欧派牵头，打造一个家居品牌联盟来应对金融危机，可能是一个聪明而适时的选择。异业联盟，即不同产业之间的合作联盟，如果产业组合得当，将会产生“1＋1＞2”的协同效应。

然而，如何选择联盟对象值得思考。天进认为，以下几条需要遵循：第一，业务互补而非直接竞争。欧派是橱柜领域的代表品牌，联盟品牌也必须是各领域类顶尖的品牌，销售量大、品牌影响力大。第二，理念不同，不相为谋。联盟品牌必须对联盟有共同的认知需求，且在品牌定位和产品定位上相当。第三，消费重合度高。结盟品牌必须有相对强势的渠道资源和匹配客户群体。这样才能实现资源整合的最大化，促使联盟成员成为业内强势品牌。

最终，在欧派的号召下，集合大自然地板、东鹏陶瓷、雷士照明、美

的中央空调、红苹果家具等6大品牌，组建联盟，携手应对危机。基于这些品牌在各自领域的影响力，秉承给消费者最优质的产品的理念，该联盟命名为“冠军联盟”，随后天进提出“整体家居，绿色典范”的核心价值理念，倡导低碳环保的绿色理念引领中国家居的发展趋势，让联盟成员立于行业之巅！

经过天进3年的品牌管理运作，“冠军联盟”取得了可喜的成效。它引领12个联盟成员企业摆脱低谷，实现业绩的共同提升。开展联盟活动的区域平均销售增长率为50%，进一步拉大了与竞争对手的差距。同时，“冠军联盟”的品牌影响力也得到了不断提振。2009年，通过工程联盟精装地产私享会、博鳌21世纪房地产论坛、设计师沙龙活动、发行绿色家装手册、百城千店及千城万店联合促销活动等，提升了联盟品牌知名度和联盟成员信心，也使“冠军联盟”获“2009中国最佳商业模式大奖”。2010年，参加博鳌房地产论坛2010届年会，组织设计师大赛活动，开展绿色环保——我为零碳种棵树活动，举办中日韩设计界高峰论坛，参展深圳住交会，举办元旦促销、百团大战、总裁签售促销等，进一步提升联盟品牌公信力；2011年，以“解码冠军联盟”两周年研讨会、博鳌房地产论坛2011届年会、设计师沙龙活动、联盟幸福团购等持续拉动联盟品牌成员销量和品牌美誉度。

2.从整体厨房到大家居

在之前的成绩和前期摸索基础上，2011年开始，欧派规模化地发展衣柜、木门、卫浴、吊顶等品类，多头并进，各自为政，正式启动进军大家居的新3年发展战略规划。2013年以来，欧派制订了3年由40亿元迈入100

亿元的集团战略目标。

欧派作为整体厨房的领导品牌，在向大家居王国迈进的路上，除了给消费者“有家，有爱，有欧派”的家庭幸福感，更应该代表着一种引领未来趋势的生活方式和家居理念，承载欧派大品牌的气质与行业使命，以牢牢锁住欧派的目标群体，赢得他们持久的信任与尊重。

因此，对欧派的身份描述必须能够迎合未来家居消费趋势，统领各品类业务模式，即规模化、精细化、高品质定制。理性的竞争力在耐用品中永远是最有说服力的，天进在调研中也发现，“精湛工艺技术、生产规模实力、完善的设计销售服务”的整体定制体系，最能吸引消费者。其中“定制成熟高效的规模化”是欧派的核心竞争力。同时，天进研究发现，随着市场细分，个性化需求越来越多，未来家居消费呈现出“整体风格美感和谐的定制、功能一体化的定制”的需求趋势，“全屋定制”成为家居行业的一个发展的新趋势。因此，天进梳理欧派的核心竞争力，结合未来趋势，提出了“全屋定制”的概念，推动欧派实现第二次跨越，率先由产品定制走向家居空间定制。2014年“建博会”期间，欧派正式宣布大家居战略。至此，欧派实现了从橱柜到大家居的跨越式发展。

案例4　星辉车模：玩具车模转型开启互动娱乐新商业模式

2010年，星辉车模在深圳证券交易所挂牌上市，值此契机天进携手星辉，重新梳理品牌发展战略。此后，星辉进入快速发展转型之路。通过一系列资产重组并购，星辉车模拓展为星辉互动娱乐——从以车模为主的线下产品，往线上互动娱乐产品延伸，构建互动娱乐产业跨界平台，形成了以玩具和游戏为载体、内容和营销双重驱动的互动娱乐全产业链模式。5年时间市值提至200亿元！

广东星辉车模股份有限公司成立之初，主要从事电动玩具汽车和塑胶玩具的经营，自2005年起与知名汽车厂商进行战略联盟，获取汽车厂商的授权，重点发展车模业务。

2010年上市之初，天进对星辉进行品牌诊断，提出两个关键性的发展战略问题：

第一，星辉车模想要在玩具市场获得最大的收益，开拓玩具市场蓝海将成为星辉发展战略的关键。

第二，站在长远发展的角度，如何满足星辉的战略企图，跳到更广阔的空间挖掘玩具业本身存在的巨大商机？

成为玩具市场最大赢家，天进总结出3大要素：

1.掌握玩具市场的最大驱动力

玩具市场存在6大驱动力：动漫、电影、游戏、网络、创新、教育。每种驱动力之下都有其独特的发展道路和模式，因为每种驱动力的特点不同，其发展空间和进入门槛也不尽相同。所以并非每种驱动力的发展空间和风险都适合星辉。

动漫——市场规模大，但门槛与风险高。

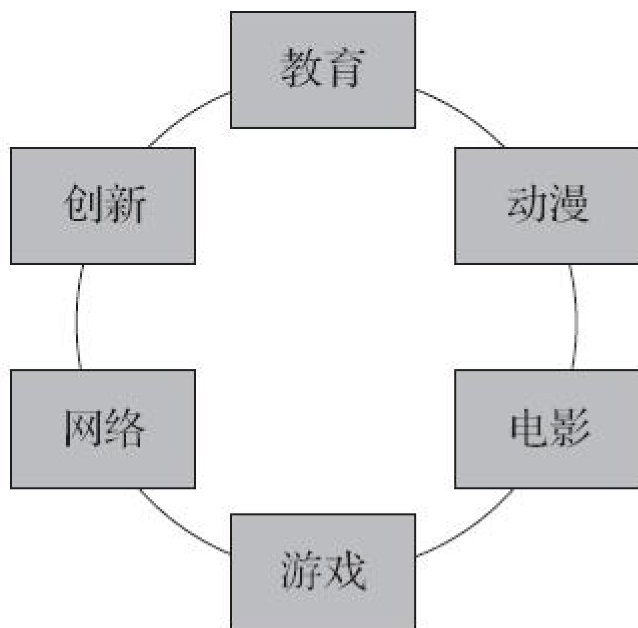
电影——阶段性的拉动力不利于企业的生产与销售。

游戏——拉动力有限，难以形成规模。

网络——具有较强生命力，但成功经验难以复制，更适合作为推广平台。

创新——中国玩具市场的环境不利于创新玩具的发展。

教育——最大的需求，进入门槛与风险都较低。



玩具市场6大驱动力

综合分析，玩具市场总量的提升很大程度来自教育，然而与其他的驱动力不同，教育类玩具在家长心中更有价值感。一方面，传统的“玩物丧志”观念在年轻家长的心中正在慢慢被扭转；另一方面，玩具企业也正在不断与教育相结合，教育无论是今天还是未来依然是玩具市场上的主流牵引者。一个具有教育意义的玩具，家长更愿认为是对孩子未来的投资。价值感令教育玩具一直是溢价能力最强的玩具产品。

2.站在产业链中最有利的位置

星辉未来在玩具市场上扮演何种角色？生产商和渠道商之间博弈，哪个更能承载星辉伟业宏图的决心？

其实作为玩具生产商，其难以构建核心竞争力，发展空间并不大。家长忽略玩具生产商品牌，只重视孩子是否获得同样的乐趣或者教育意义，并且随机性购买往往大于指名购买，导致中国玩具行业至今没有出现“大象”型的品牌。销售量最大的奥迪玩具，在中国只占据不足5%的市场份额，更多的市场则被无数细小的玩具品牌商所瓜分，品牌集中度仍然很低。

而实际话语权已经落在渠道商的手中。渠道商对供应商的压榨已经成为行规。由于渠道比产品稀缺，供过于求、普遍趋同、缺乏核心竞争力的玩具产品泛滥，使得这一趋势急剧蔓延。谁控制了渠道，谁就扼住了供应商的咽喉。

站在渠道商的位置，为消费者提供附加的价值来得更直接、更方便。消费者在购买玩具时对种类的需求只能由渠道商满足，渠道品牌更容易令消费者产生依赖。在玩具销售过程中，由消费者亲身体验所触发的销售成功率大大提升，为消费者提供体验是必不可少的环节。

还有一个问题：站在渠道商的位置，如何撬动教育玩具市场？这需要从消费者洞察入手。

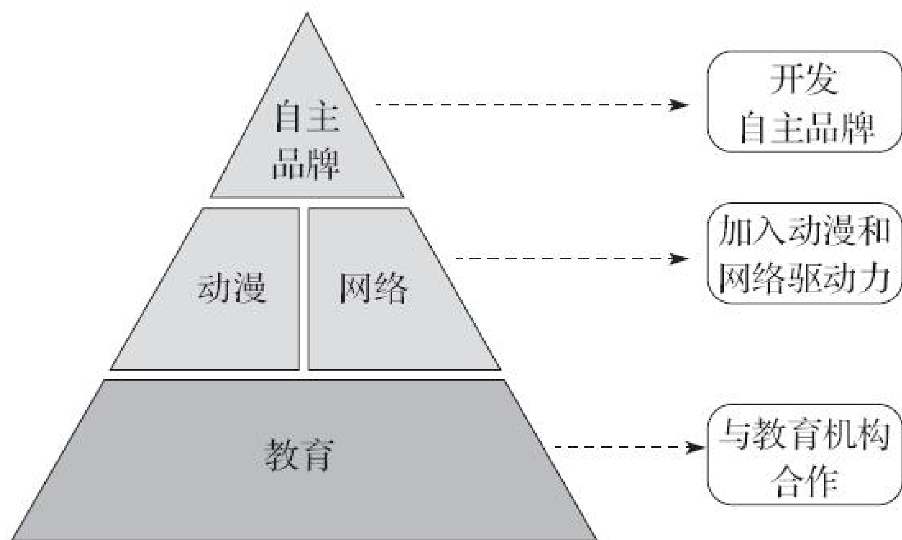
3.调和家长教育孩子期望与现实的矛盾

年轻家长在教育孩子上主要存在着以下困惑：一是玩与学的矛盾，年轻家长致力于让孩子在玩中也能学东西；二是期望与现实的矛盾，不是不爱孩子，只是恨没有经验、没有时间、没有耐性。因此针对年轻家长的需求，星辉要做一个能调和玩与学、期望与现实之间矛盾的渠道品牌！

综合以上分析，天进为星辉规划了近期和长期发展战略：

从近期发展角度而言，汽车文化是星辉企业最熟悉的部分，无论是生产还是渠道都具有一定的运作经验和资源积累。以汽车文化为核心进行品牌延伸，可以借助前期基础，在降低开支成本和经营难度的情况下顺利地进占市场。

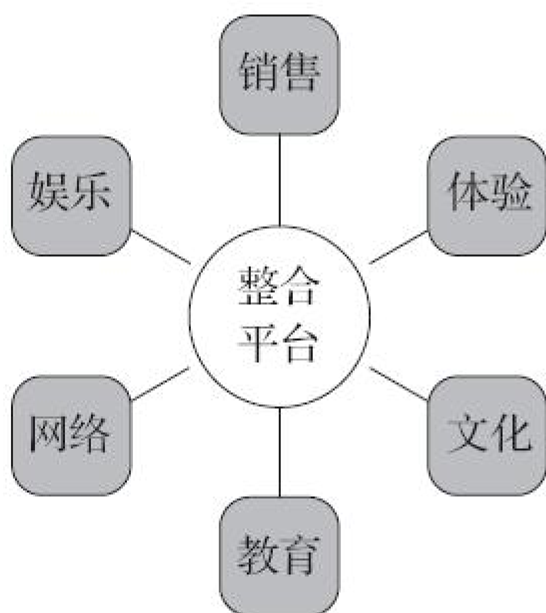
当玩具教育平台已经步入正轨，星辉渠道品牌逐步广为人知时，可考虑以教育为基础，结合其他驱动力多元扩张。开发自主品牌，加入动漫及网络驱动力。星辉企业未来将会实现三位一体（动漫、教育、网络）多元化营销。



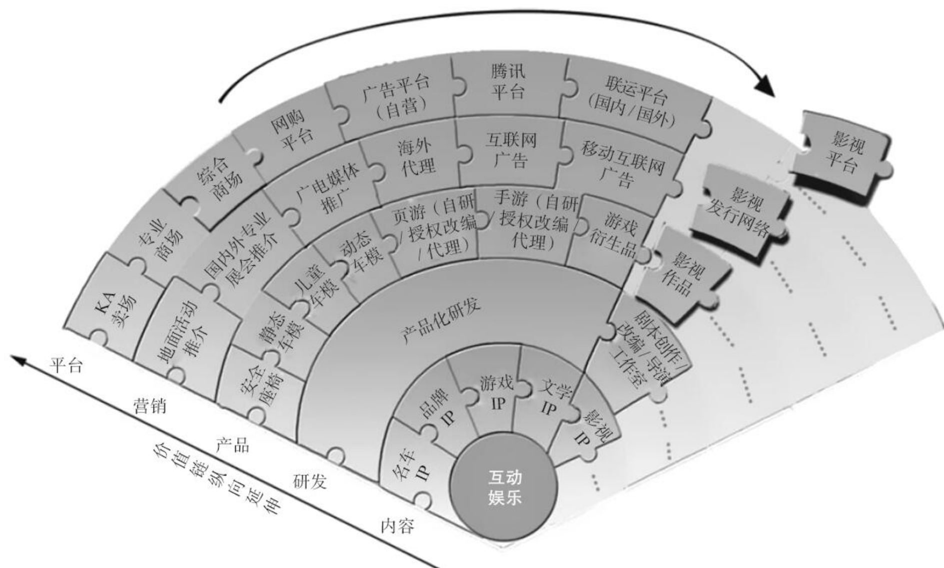
星辉三位一体多元化营销

从长远发展角度而言，星辉要不断拓展产业、整合资源，打造成为多元一体平台。不断在渠道平台上完善授权产品线，与此同时也使整合销

售、体验、文化、教育、网络、娱乐于一体。



星辉多元一体平台



星辉互动娱乐产业拓展

自2010年起，星辉的车模及婴童产品实现成倍增长。积极的产业布局，投资了游戏产业链数十家公司，形成了内容、发行、渠道、平台的全产业链内循环体系。2013年，公司完成了“玩具＋游戏”的战略格局，迈出了从产品企业向平台型企业升级的第一步。从2014年开始，整个互动娱乐布局的第二个阶段也相应向纵深发展，也就是拓展产业平台并形成内在的生态循环，将公司逐步打造成生态型企业。

案例5　联塑：管业领导者跨界泛家居领域

2011年年底，已是百亿资产企业的联塑带着意图找到了天进，彰显了所有企业应有的野心：向外扩张，向上增长，提升形象。第一，是将市场做大，品牌做强，成为真正的全国性强势品牌。第二，是进行产业跨界延伸，从“管道制造企业”转型为“建材家居制造与供应商”。

2011年，联塑试图进军泛家居领域，开拓厨卫品类，从而寻找新的利润增长点，从“管道制造企业”转型为“建材家居制造与供应商”。当时，联塑面临的难题在于是否要采取单一品牌模式。联塑高层执意使用联塑品牌统领所有品类，原因在于25年积累起来的品牌资产难以摒弃，长期积累的客户资源和销售网络可以为新品类的销售提供源源动力。

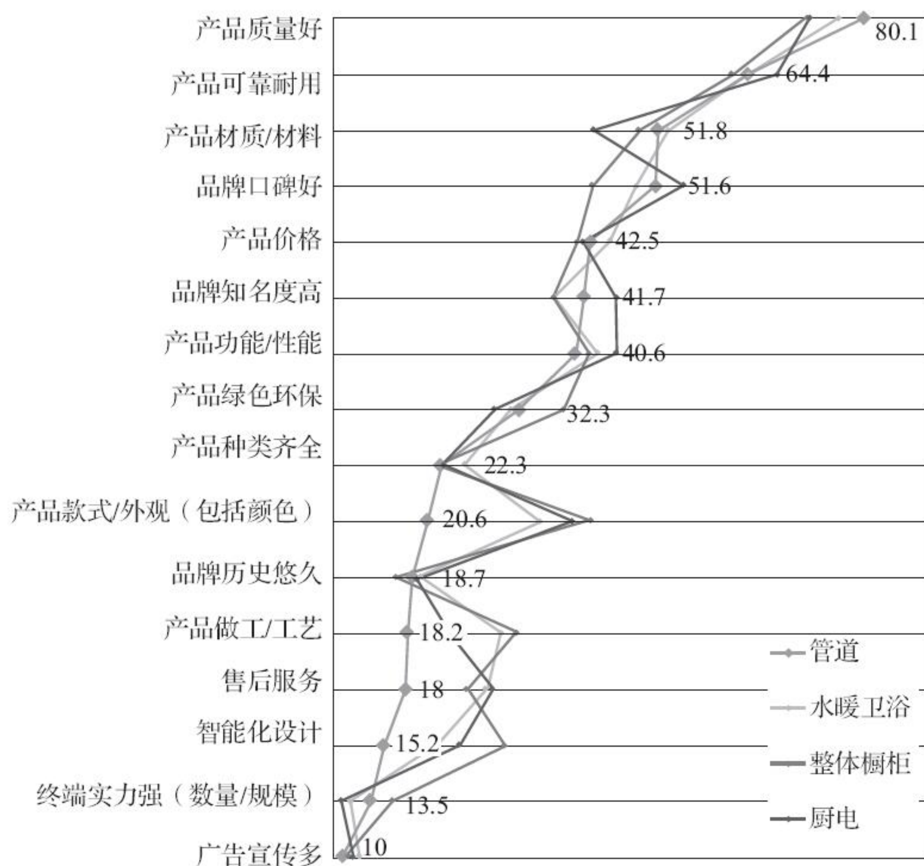
然而，天进认为这种做法过于主观，存在一定风险。理论上，决定单一品牌延伸成败的根本原因在于：单一品牌的核心价值与消费识别是否能包容延伸产品。例如，选择奶粉、咖啡等饮品时都希望品牌能给人一种“口感好、有安全感、温馨”的感觉，于是具备这种感觉的雀巢旗下的奶粉、咖啡、柠檬茶都很畅销。若不符合这条规律，即使相关度很高的品牌延伸也有失败的可能。派卡德曾是全球最尊贵的名车，是罗斯福总统的座驾。然而在20世纪30年代中期推出被称为“快马”（clipper）的中等价位车型，尽管销路非常好，但派卡德的王者之风渐失、高贵形象不复存在了，从此走向衰退。

那么，联塑的核心价值和消费识别是否包容所延伸的建材、厨卫产品？

尽管表面看来，消费者选购管道和卫浴、橱电时，首要考虑的都是“质量、材质、品牌和价格”等理性因素，因此就“品质、安全”等价值而言，联塑在广东区域的知名度，以及企业的规模为卫浴延伸有较强的信任背书。

但是天进调研结果显示，消费者对“联塑＝管道”已经形成了较强烈的认知，联塑的塑料感和工业用品联想过于强烈，他们能接受的品类延伸是与管业相关的硬装建材领域，而对于联塑的卫浴、厨房等家居领域接受度偏低。最为明显的是，联塑的名字极易让消费者联想到塑料制品，而水暖卫浴所使用的材质和技术不同，因此要建立认知上的链接有一定难度。譬如，有消费者就持有这样的看法：“陶瓷那些都是很讲求工艺的。你做的管道，耐用就可以了，漂不漂亮无所谓的，是很粗的东西。”“联塑这个名字不像是针对家用的感觉，有点儿像针对工程、工业用的。”此外，联塑的品牌形象较为沉稳可靠，而水暖卫浴需要创新、时尚的款式，有比较大的反差。在消费者心中，联塑品牌形象还比较低端，塑料和工业品气息重，这些都构成了联塑向卫浴产品延伸的障碍。

因此，天进认为，联塑的品牌结构既要传承和利用联塑已有的品牌资产，保持一定关联，同时又需在家居领域去“塑”化，摆脱联塑的传统印象，消除调研所显示的消费者认知障碍和疑虑。天进提出的解决路径是：以联塑母品牌为基础，规划整体厨卫新品牌。



消费者购买决策因素对比图

在最终的品牌架构策略中，天进基于联塑已有业务结构及未来延伸品类，提出采取混合品牌模式，母子品牌相辅相成。

建材类产品，更多面向工程客户，则继续沿用联塑的品牌名进行联合背书。集团母品牌视觉形象需要全新蜕变，增强创新、亲和调性，淡化塑料和工业化气息。天进为联塑构思了“LESSO”，替代原来的拼音“liansu”，使联塑更具国际感和时尚气息。



联塑集团Logo优化

家居类产品，更多面向消费者，应采用新品牌。天进创建了“领尚”这一子品牌，字面上做解是引领时尚的意思，承载着泛家居产品项目品牌发展使命，涵盖整体厨房、整体卫浴、整体门窗、电气开关、装饰板材等。

LESSO领尚

领尚Logo

对于联塑新进入的家居领域，天进建议联塑采用“新品牌＋合作联盟战略”的陪驾策略，增加新手上路的信心和市场的信任。如联塑橱柜新品牌领尚厨房携手美国惠而浦家电集团，倡导“爱生态爱自在”的生活态度，缔造轻松舒适居家生活。在渠道方面，采用“房地产工程＋三四线城市零售专卖店”的混合渠道策略，既充分借力原有工程客户确保新品牌生存问题，同时又先进入三四线城市打好基础，避开一二线城市的激烈竞争。

经过天进的品牌规划，2012年启用子品牌“领尚”拓展建材家居业，为客户提供一体化门窗系统、水暖卫浴和整体厨房等服务，成为集团又一盈利增长点。至2014年年底销售额达到近150亿元，较2011年增长近50%。



联塑集团品牌屋
LESSO
企业定位
一体化建材家居产品和服务供应商
品牌信仰
为居者构筑轻松生活
品牌意念
居者为尚　生活向上　/　人·居·生活　/　品质赞美生活
旗下品牌
LESSO 联塑
LESSO 领尚
SKYREACH 尚格朗
LESSO
华通 WALTON
万嘉 A100
依达
涵盖品类
塑胶管道
普通型材
五金水暖
整体厨房 / 卫浴
门窗系统
高端塑钢型材
住宅设备一体化解决方案
钢塑复合管
镀锌类产品
卫生材料
化工原材料

联塑集团品牌架构

案例6　多彩贵州：区域文化品牌的腾飞

“多彩贵州”是贵州省在2005年推出的一个区域文化品牌，是贵州省“十二五”时期重头戏之一，独享省级背书。贵州省委、省政府高度重视，全面注册了“多彩贵州”商标，成为中国首个省级区域文化品牌。多彩贵州不仅承载着提升贵州新形象，提高贵州知名度和影响力，建设贵州为文化旅游大省的使命，同时也承载着带动贵州文化产业群发展的使命。

“多彩贵州”品牌涵盖茶、酒、演艺、民族手工艺、会展、特色酒店等各文化产业领域。如何以品牌为统领，整合贵州独特的文化资源，将其打造成形象鲜明、价值突出、有强劲产业支撑的区域文化品牌是天进接手该项目需要破解的重要课题。

天进通过前期的调研和市场分析发现，目前“多彩贵州”品牌发展面临着3大挑战：

第一，通过商标授权，酒类、茶类等行业已实现了初步的产业化，并取得了一定的经济效益。但是未来“多彩贵州”必须延伸至其他领域才能让品牌价值最大化并盘活当地资源。因而，如何以“多彩贵州”带动贵州省各文化产业群的深度发展是当时所面临的第一个挑战。

第二，天进发现“多彩贵州”如此庞大和复杂的产业阵容竟没有一个价值重心，如何树立起品牌价值，让消费者和投资者认知并接受是另一个挑战。

第三，“多彩贵州”历经多年发展，已成为省内家喻户晓的知名品牌，

却并未在全国范围内建立知名度。因而如何实现由区域品牌向全国品牌的转变亦是挑战之一。

天进通过对贵州文化资源的梳理，提出“神奇原生态”的品牌核心价值和“泛原生态”的产业方向，真正实现了文化、品牌、产业的三位一体，为品牌长远纵深发展打下了坚实的基础。同时，阶段性的成效也非常显著。2010年，贵州旅游业实现了突破性增长，接待游客1亿人次，旅游总收入突破1000亿元，同比增长30%，贵州旅游总收入在全国31个省区市中排名由23位上升至16位。2011年，“多彩贵州”品牌规划及推广斩获中国元素国际创意大赛文化贡献奖、中国最佳品牌建设优秀案例奖（唯一区域品牌类大奖）两项重量级大奖。

1.首创独特品牌架构，解决庞大产业群划分

在未来，“多彩贵州”品牌将横跨民族手工艺、演艺、餐饮、会展等多个产业。然而显然的问题是，一个品牌并不能无所不包，什么都做。也就是说，“多彩贵州”单一品牌难以支撑起未来多元、庞杂的产业容量，很可能因为缺乏产业重心和方向，给品牌聚焦带来极大挑战。

两个后果极易料想：一是给品牌认知造成障碍，消费者容易弄不清楚品牌到底是什么，代表怎样的理念或价值。例如，云南白药集团在进军牙膏市场时延续了“云南白药”品牌，因为云南白药牙膏和云南白药的核心利益点都是止血，但是当它在进军洗发水、沐浴露市场时却使用了养元青、千草堂品牌，目的就是保证品牌的核心利益点明晰，防止品牌失焦。二是，如果品牌之下的各种产品调性不搭，很容易造成相互干扰，一损俱损。例如，霸王集团旗下的霸王洗发水声势正旺时，集团推出霸王凉茶。

虽然也主打中药世家文化，请功夫明星做代言，但却备受质疑，就是因为洗发水与凉茶产品属性相差太大，倘若将两者归属于同一品牌名下，则令消费者难以接受。

而事实上，“多彩贵州”群体品牌的复杂性已经有所凸显。“多彩贵州”目前已经有了茶、白酒、核桃乳3种主要商品，而前两者与核桃乳之间在目标消费人群上差异明显，很可能使消费者产生认知混乱。那么，在这种情况下，如何让品牌具有良好的包容性和延展性，在容纳众多产业和品牌的同时还能保持核心价值与品牌内涵的清晰？

2.引入子品牌，实行产业分类管理

天进提出的措施是，在“多彩贵州”母品牌与产品品牌之间设立中间层次，根据产业属性归类（多彩贵州·“游”“风”“味”“赛”“艺”“茶”“酿”“养”），按照不同标准对过于繁杂的产业类型进行归纳和梳理。

多彩贵州·“游”“风”“味”等子品牌的设立，既与母品牌保持了密切的联系，可以很好地利用母品牌在前期积累的名气与好感，又最大限度地凝聚了产业共性，在子品牌内部形成聚焦。这样做还能使品牌之间有所区隔，防止一方出现问题时对另一方造成破坏。

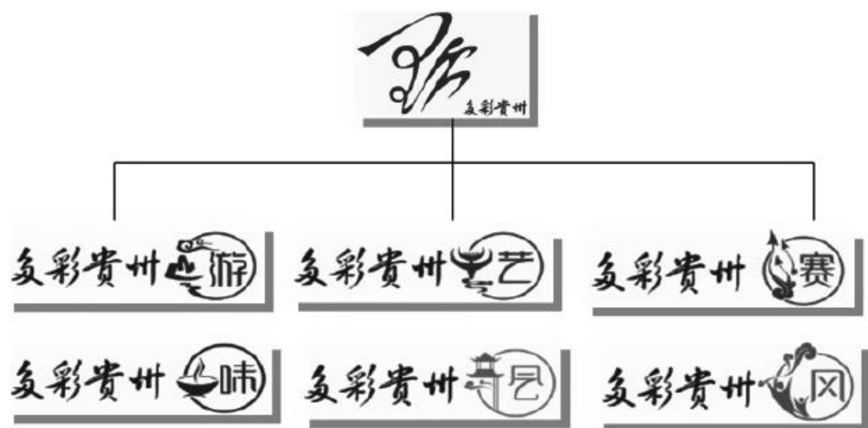
与此同时，认证品牌体系的引入，一方面充分缓解了商标授权的数量限制和压力，另一方面可将品牌的公信力优势充分转化为产业带动力。通过认证所形成的一系列标杆商家，可对全省市起到规范、提升、促进的作用，最大限度发挥“多彩贵州”品牌的带动效用。截至2011年5月，“多彩贵

州”品牌已实现近20项授权，范围涉及生态饮品、文艺演出、民族工艺品众多产业领域。

3.统合集群品牌视觉，加强品牌保护

天进在调研之中发现，“多彩贵州”目前的VI（visual identity）系统存在着很大的漏洞。例如“多彩贵州·茶”和“多彩贵州”文化演艺公司在使用品牌Logo时，字体、颜色、大小、排版方式、英文注释等各方面都不一致。而某些茶的包装盒上，更是出现了自己设计的“多彩贵州”字体，品牌形象极为混乱，亟待规范。另外，调研发现，“多彩贵州”品牌被滥用的情况比较严重，加强对品牌保护的管理也十分重要，以防止不相干资源对品牌造成伤害。譬如，黔萃行、金芦笙等店里都发现了将品牌擅自用在商品和柜台上的现象。有些店老板还特别向调研小组指出自己用了“多彩贵州”品牌，将这种行为当作对品牌的一种认可。

因而，VI的导入和规范显得尤为迫切。对“多彩贵州”这样一个涵盖范围广、性质相差大的集群品牌来说，VI是让品牌保持整体性最重要的因素之一。同时，集群品牌的VI设计因为既要保持品牌体系内总体上的视觉一致，又要让不同品牌的形象与各自的文化内涵、产品属性、目标消费群体相符合。结合品牌架构，天进为“多彩贵州”规划了VI识别系统，在统一的“多彩贵州”权威标识下，又以游、艺、赛、味、会、风标志产品本身的产业属性。



“多彩贵州”品牌标志

4.创建群体品牌运营模式，拉起多元盈利框架

天进在调查中发现，贵州的产业多以小户经营为主，产能又小、又分散，尚未形成规模经济。贵州茶、酒、民族医药、特色食品等产业，是“多彩贵州”品牌原动力。与其单打独斗，不如联手，走规模化、产业化的发展路子。而品牌产业化运作需要合理的模式做支撑，由此天进提出了适应群体品牌运营模式的多元盈利框架，并在贵州各大旅游景点搭建专营店，实行连锁化、定制化、网络化的经营方式。不仅可以积极调动各方企业冠名“多彩贵州”，实现“多彩贵州”品牌的商业化、产业化运营，同时各参与方也极大地共享了“多彩贵州”的品牌资源，变向实现了“多彩贵州”品牌的全国化——真正实现了多方共赢，体系制胜。

在具体设置上，“多彩贵州”群体品牌运营模式包含了一个中心、两大体系、三大标准、四个平台、五大利润模式。

一个中心："多彩贵州"文化产业发展中心，由政府掌舵，负责品牌授权、品牌认证、平台搭建、宣传推广等，保障群体品牌模式的高效运营。

两大体系：品牌授权体系和品牌认证体系，用来充分吸纳各个产业的领导者品牌加入"多彩贵州"品牌体系，在共享"多彩贵州"品牌资源的同时，为"多彩贵州"品牌的商业化操作贡献力量。

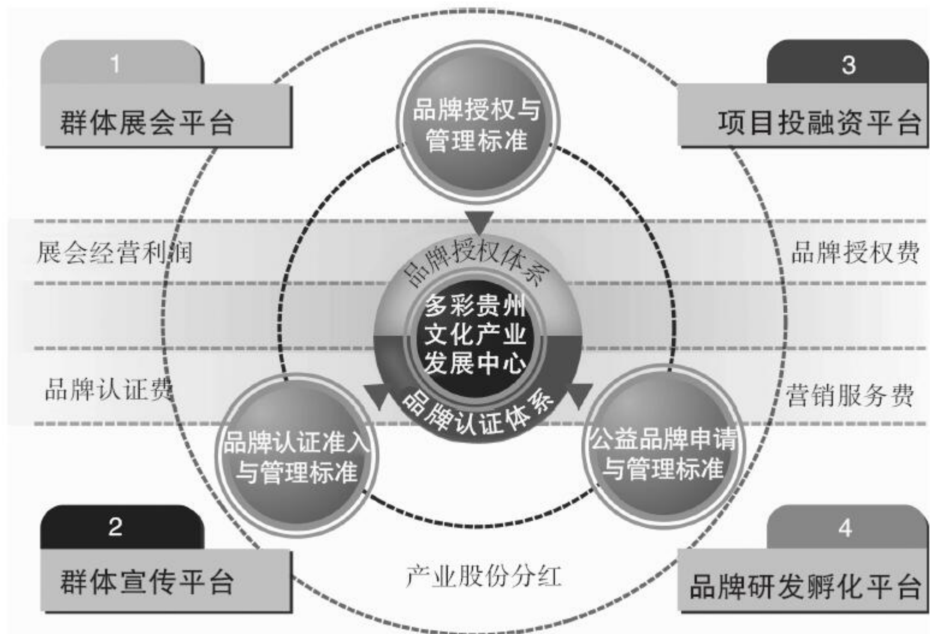
三大标准：品牌认证准入与管理标准、品牌授权与管理标准、公益品牌申请与管理标准。"多彩贵州"文化产业发展中心负责严格把关，保证高质量企业加入品牌体系。

四个平台：群体展会平台、群体宣传平台、项目投融资平台、品牌研发孵化平台。利用四大平台，将"多彩贵州"旗下各子品牌弹射出去，助力品牌腾飞。

五大利润模式：品牌授权费、品牌认证费、产业股份分红、展会经营利润、营销服务费盈利，为多彩贵州文化产业发展中心打造天衣无缝、体系强大的盈利系统。

在贵州各大旅游景点搭建由"多彩贵州"冠名的旅游奥特莱斯连锁专营店。旅游特色定制商品连锁盈利模式：吸纳贵州优势产业和商品（如茅台酒），以"多彩贵州"特许定制的模式销售，售价一般高于普通商品，品牌溢价部分可进行分成。同时，利用连锁化的商业模式快速搭建起各种具有"造血"功能的网络渠道型项目，如餐饮连锁、酒店连锁、瑶浴保健连锁等。通过各类连锁商业将"多彩贵州"各类快速消费品输送到全国，同时各种连锁商业又成为"多彩贵州"品牌免费的营销宣传平台和消费者口碑传播

基地。



多彩贵州群体品牌运营模式

第2章　品牌定位：占据消费者心智，凸显核心价值

品牌定位的意义在于，在目标消费者心智中占据一个独特的位置。品牌定位是企业制定品牌战略的重要环节，企业内部在智力机构的协作下，达成这样的共识：企业希望目标消费者怎样认识自己，并且建立信任。接着利用传播和消费者达成共识，并建立信任关系。

定位的基点是消费者心智模式，在心智阶梯上突出某个特性。这样的思想基于特定的土壤产生，现代市场竞争的加剧，导致了商品同质化现象严重。进行品牌定位，则是从消费者的认知或者心智入手，建立起明确的、个性化的品牌形象，跳出同质化的泥潭。

然而，品牌定位并不是要求企业把产品的所有优点全盘托出，而是要实现差异化。品牌定位是企业实行产品差异化营销战略的内在要求。它要求在市场细分的基础上，满足目标市场特定的消费需求。市场细分和差异化都是品牌定位的重要特征与大前提。产品不可能满足所有人的需求，找对精准客户并使劲儿吸引他、黏住他才是王道。有研究表明，公司25%~80%的利润来自占总数20%的忠诚用户，并且获取一个新顾客的成本往往是稳住一个老顾客的5倍。

其实品牌定位并非只围绕新产品展开，还有多数其他情况，企业也有必要进行重新定位。

首先，基于对于市场似是而非的判断，很多企业所制定的定位未能达

成营销目标或者品牌定位模糊，也就是无效定位，此时企业需要对品牌定位进行重新梳理。

其次，市场竞争格局和目标消费人群也是决定品牌定位的重要因素。

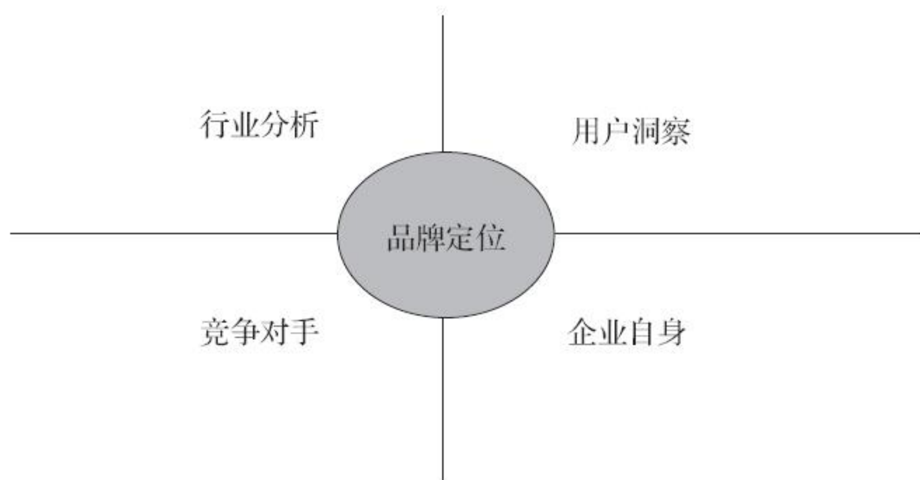
当市场竞争激烈，产品严重同质化时，多家企业可能采取相似的诉求，此时独特的品牌定位是企业进行差异化战略的重要手段。

目标人群的消费观念发生变化也要求企业重新进行品牌定位。极有可能的原因是原先赋予目标消费群体的品牌定位已经不合时宜，又或者是企业当下所面临的目标群体是新一代的年轻人，品牌形象面临着老化的问题，急需注入新鲜的血液。

再次，企业需要实施新的市场战略，比如在开拓新市场时，发现原有品牌定位并不能兼容新市场，又或者是企业要进行产业延伸，原有品牌定位并不能统筹不同产业领域。

2.1 品牌定位的4个维度

品牌定位是一个系统的、深入的推导过程，需要构建包含“行业分析”“用户洞察”“企业自身”和“竞争对手”在内的四维坐标，从中搜寻最值得品牌努力占据的专属空间。



品牌定位的4个维度

2.1.1 行业分析

行业分析是描绘市场生态的过程。了解整个行业的竞争格局、发展趋势和价值空间，是品牌定位的基本导向。影响一个行业发展的因素不计其数，这也使得行业分析变得繁琐、艰巨。对于外部环境的监测，会用到PESTEL模型，即在PEST分析（政治因素、经济因素、社会因素、技术因素）的基础上加上环境因素（environmental）和法律因素（legal）；波特五力模型（供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁以及来自同行业公司的竞争）也是常用方法之一，波特五力模型的意义在于，在5种竞争力量的抗争中蕴含着3类成功的战略思想，那就是大家熟知的：成本领先战略、差异化战略、集中战略。

然而，波特五力模型被诟病的地方在于，它主张企业通过争夺竞争对手的份额来获取更大的资源和市场。但现实并非完全如此，企业之间往往不是吃掉对手而是与对手合作，以此来做大行业"蛋糕"，以及通过不断的开发和创新来扩充市场容量。

任何一个目标市场，在特定阶段都存在着价值差异。判断市场价值，才能让品牌找准发力空间。根据市场价值大小和发展前景的不同，市场基本上能分为朝阳市场、成熟市场、没落市场和潜力市场。朝阳市场往往蕴藏着巨大的市场商机，成熟市场则几近饱和、竞争异常激烈，没落市场已经失去进入的价值，而潜力市场则需要更多的信息加以估值和判断。

苹果手机初入中国市场时，智能手机市场还处在孵化阶段，所以初期的苹果手机定位高冷，大打技术高端牌。而如今的智能手机市场几近饱

和，竞争进入白热化阶段，面对三星、华为的强势进攻，苹果也开始了感性化的品牌包装。所以，当企业面临的市场价值不同时，它所应采取的定位策略也要相应做出调整和改变。

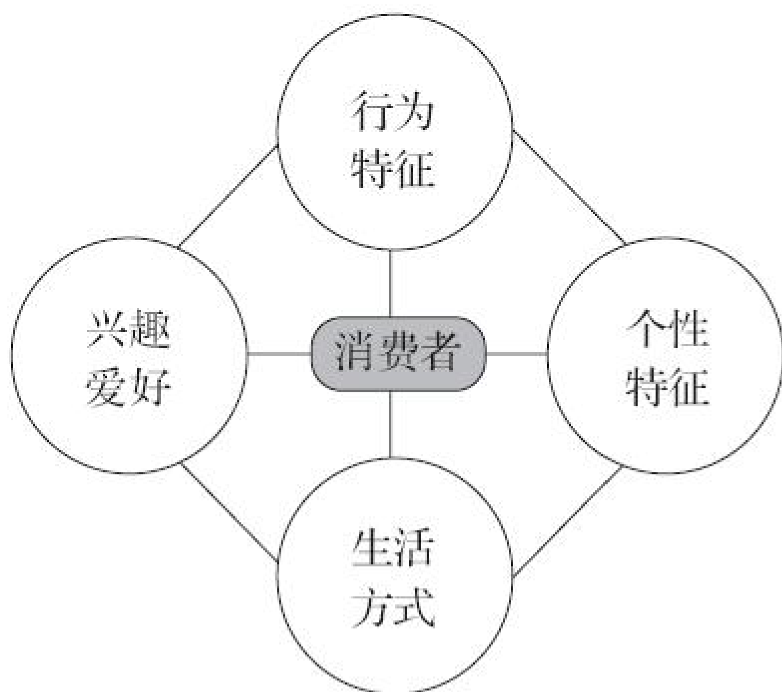
2.1.2 用户洞察

用户洞察的目标和价值在于用最适合的方式，给用户最想要的。

目前用户研究的主流方式是大数据挖掘。消费者的生活数据转向互联网平台已经是大势所趋，未来不再是IT时代而是DT（data technology）时代，大数据能够细微、全面地记录消费者的生活痕迹，进而描绘出他们的生活方式。大数据不仅能让企业更精准地挖掘到用户的“痛点”，还能迅速、智慧地进行精准营销，找出具有价值的定位空间。

就像亚马逊，不仅能快速为你送达产品，还能聪明地提示你可能感兴趣的东西，为你省时、省力；它能感知你对价格的敏感，所以灵活多样地定价、给优惠，为你省心、省钱；当然，它还知道你更多的信息，如你的品位、爱好等，所以它给你音乐、给你更好的阅读体验、给你更时尚的流行品牌，甚至给你最潮的消费体验——个性化和场景化消费都不再是说说而已。

算。



消费者分析的4个维度

1.消费者的行为特征

你的消费者在行为上有哪些特点？他们容易冲动购物还是谨慎又犹豫？他们喜欢网购还是更喜欢实体店的亲身体验？他们容易跟风模仿，还是更加独立、随性？

了解消费者的行为特征，能够增加你预测他们行为方式和倾向的胜算。

支付宝在推入市场时，首先瞄准的就是年轻的都市人群。因为他们多使用移动终端；喜欢网购；怕麻烦，尤其不喜欢在排队买单的时候纠结于

那几角钱的零头。所以，为他们省去麻烦，让一切生活支付更加顺利简单，再加上一些辅助性的社交功能，自然就能够让用户对它爱不释手。

2.消费者的兴趣爱好

不要小瞧了你的消费者的兴趣爱好，在消费愈发个性化、定制化的今天尤其如此。只有了解他们关注的话题、喜欢的明星、爱看的节目、常参与的休闲活动等，你的品牌才能投其所好。

就像三星的消费者以年轻女性居多，她们喜欢看韩剧，喜欢流行明星，喜欢时尚和风潮，偏爱可爱化的东西。所以三星惯用韩国当红明星作为形象代言人，在韩剧里巧妙植入产品；三星的产品设计可爱、时尚，内部应用和工具也重点突出清新、可爱与即时共享的特点。了解消费者的喜好，才能让品牌按照消费者喜欢的方式进入他们的生活。

3.消费者的生活方式

今天的消费者，很大程度上成了有品位的“生活家”。他们对生活方式有着更多元、更有品质的追求。

你不能想当然地去猜测消费者的生活，而是走近他们，去观察他们每天以一种什么状态和方式度过。他们喜欢电视、手机还是平板电脑？他们花更多时间旅游、读书还是外出聚餐？他们多半是独生子女还是有兄弟姐妹？他们几乎每天自己做饭还是主要在“7-11”用快餐解决？

去哪儿网的成功就在于此。近些年来国内旅游热中自助游比例大幅增加，消费者对于旅游信息的细节，包括交通、美食、住宿、重点景点、穿

戴装备、文化背景知识等，都有极大需求。去哪儿网正是在深度掌握消费者旅游方式的基础上，不仅做一个专业的信息整合者，更是直接提供平台和内容，最大限度地满足消费者的旅行需求。

4.消费者的个性特征

即使有着相同需求和相似生活方式，消费者也会因为他们不同的个性而产生不同的品牌偏好。成熟的品牌并不是产品的提供商，而是拥有鲜明个性的“人格化”的存在。只有与消费者个性相符的品牌，才能获得情感上的认同。

李维斯的中国消费者青春活力、性感帅气，时尚但不跟风，个性鲜明甚至有些叛逆。李维斯的品牌个性也正符合消费者的口味：创新、轻松自在、性感有活力、可靠又耐用。李维斯不仅把自己的产品调性定义为具有独创性、可靠的美国牛仔服，更是从感情上颂扬属于年轻人的一切美好事物，塑造了一个与年轻人同甘共苦、共同追梦的“伙伴”形象。

2.1.3 企业自身

知己知彼，才能百战不殆。要在消费者心中占据区别于竞争对手的独特位置，了解企业自身的优势、劣势是最基本的一步。品牌定位的诉求不仅取决于消费者的需求，还要符合企业对自身形象的设计和对未来发展的规划。品牌定位的实现要依托于企业所拥有的各种资源和条件，同时也要有助于企业在发展和竞争中扬长避短、保持优势。因此在进行品牌定位之前，对企业自身有一个科学、全面、清晰的认识，是必要的一步。

企业自身分析的一个重点在于全面梳理企业所拥有的各种资源，判断目前的企业在运作中对各项资源的利用效率和效益，发现资源管理中可能存在的问题和缺陷，找到对资源更好的配置与组合方式。企业拥有的资源既有硬性的，如资金、设备、人员等，也有软性的，包括管理模式、组织架构、技术、企业文化等，各种资源之间的对接与整合直接关系到企业的运作效率和发展动力。成功的品牌定位更是直接依托于企业拥有的各种资源，只有能够体现企业的资源优势、推动企业的资源优化配置，品牌定位才能够获得有效实施的保障和持续发展的动力。

2.1.4 竞争对手

分析竞争对手，是商业时代的生存定律。但不同于以往的是，在“跨界抢劫”、品牌联盟已经成为大势所趋的今天，如何判断谁是你的竞争对手，比分析对手本身更具有前瞻性。

传统商业时代，竞争对手包括直接竞争对手和间接竞争对手。但在今天的市场环境下，任何一个领域都可能出现你的竞争者。例如乐视网，曾经就是一个以视频为主要产品的娱乐网站，与土豆、优酷等平台进行对抗。而如今，乐视的产品线跳跃式地延伸到乐视手机、智能终端、乐视汽车等多个相去甚远的领域，成为这些领域原有企业的新竞争者。

面对这种新的竞争态势，以往的直接/间接竞争对手的划分方法已经不适用了。要敏锐地判断谁会是你可能的竞争者，需要运用价值链分析法。

价值链分析法，就是以企业所处的价值链为分析的轴心，将价值链上从上游到下游的主要企业识别出来。在此基础上，了解这些主要企业所面临的竞争对手和合作者，因为这些企业很可能在具备了一定资源以后就跨界进入你所在的领域。

所以，时刻关注企业面临的生态圈和所处的价值链，除了重点关注企业可识别的直接对手和间接对手外，也要同时对价值链上的主要势力及其市场关系保持敏感，以防随时可能出现的新竞争者。

2.2　目标人群划分的4种模型

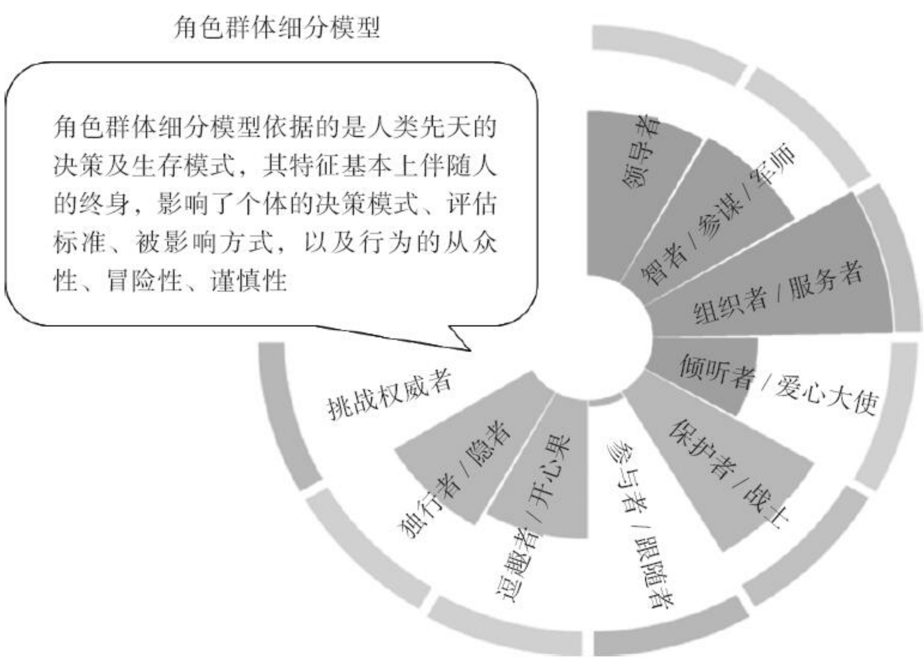
精准定位目标消费者，关键在于筛选划分消费市场的主要影响因素。消费者市场如此巨大，而每个独立的消费者却又彼此不同。选择哪些因素和维度作为划分的标准取决于企业进行品牌定位时的需要。

想要一战定江山，前提是你站对了自己的主战场。抓住具有价值的核心用户，精耕细作品牌与他们之间的互动关系，才能有的放矢、事半功倍。

2.2.1 角色群体细分模型

角色群体细分模型聚焦消费者的决策和行为模式。这种模型既反映了角色先天具有的能力和特征，又反映了其后天所经历的锻炼和塑造，并且直接影响角色在生活中的决策模式、评估标准、被影响方式及其行为的从众性、冒险性、谨慎性。

角色群体细分模型将大众消费者大体上分为9大类型，分别是领导者、智者/参谋/军师、组织者/服务者、倾听者/爱心大使、保护者/战士、参与者/跟随者、逗趣者/开心果、独行者/隐者、挑战权威者。



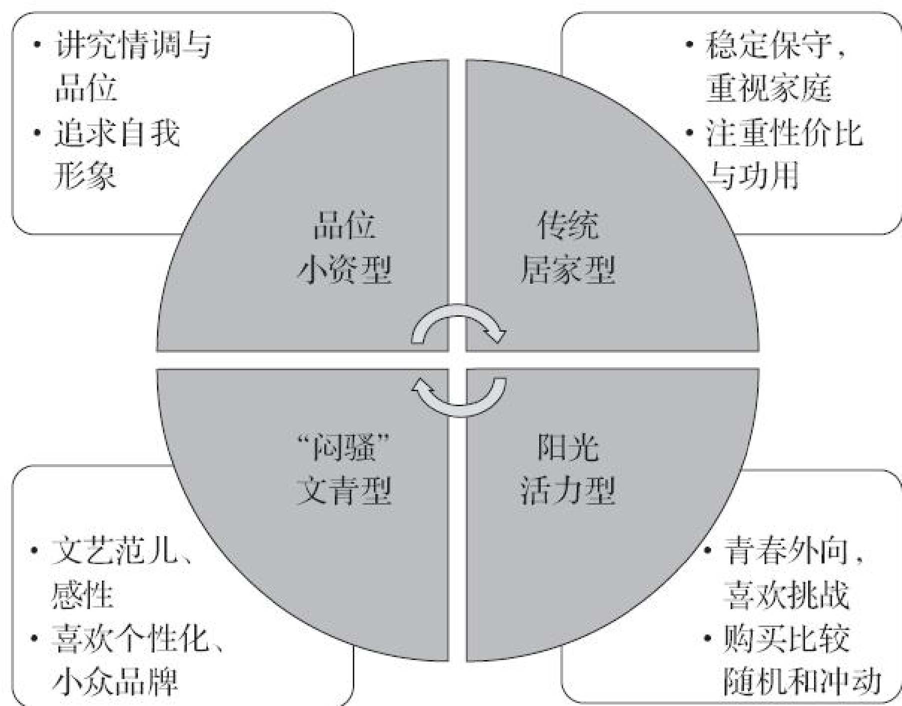
角色群体细分模型

这9种不同的角色类型基本可以概括出大多数人的决策模式和行为模式，不同角色类型的消费者群体有着不同的决策与行为特征，对外界施加影响的方式和能力也有着明显的不同。

但角色群体细分模型并不是将已有的消费者市场划分成不同阵营，而是帮助企业识别消费者的突出的角色形象和行为特点。通过角色来识别目标消费者，能够让企业的品牌定位更加符合目标消费者的口味，引发对方的共鸣。

2.2.2 生活方式细分模型

消费者的生活方式，简而言之就是消费者支配自己的时间与金钱的方式，以及影响这些行为的价值观。消费已经不再是纯粹的消费产品功能，而是消费过程中的自我表现、生活情调等心理与情感上的体验。



生活方式细分模型

生活方式和价值观深刻地影响着消费者的需求。企业必须抛弃以往生硬地向消费者出售商品的思维，着力倡导生活方式消费。

品牌所面向的消费者不同，他们呈现的生活方式和价值观自然也就不

同。天进发现，普通消费者（主要以中青年群体为主）主要有4种类型：品位小资、传统居家、“闷骚”文青和阳光活力。这4类人群在生活形态、价值观念上有着明显区别，由此而发生的消费行为和消费特征也有所不同。

品位小资型的消费者，讲究情调和品位，追求消费行为对自我形象的展示，重视社会认同与情感需求的满足；他们愿意花较多的时间、精力和金钱去消费喜欢的产品与服务；思想观念比较新潮和开放，也比较有自己的人生原则和生活信念。

传统居家型的消费者比较保守，追求稳定；他们在生活中讲究省时省力，消费中特别注意性价比，在家庭消费中支出了较多的金钱和时间；相比于对情调、品位等抽象的需要，他们更注重消费的功用。

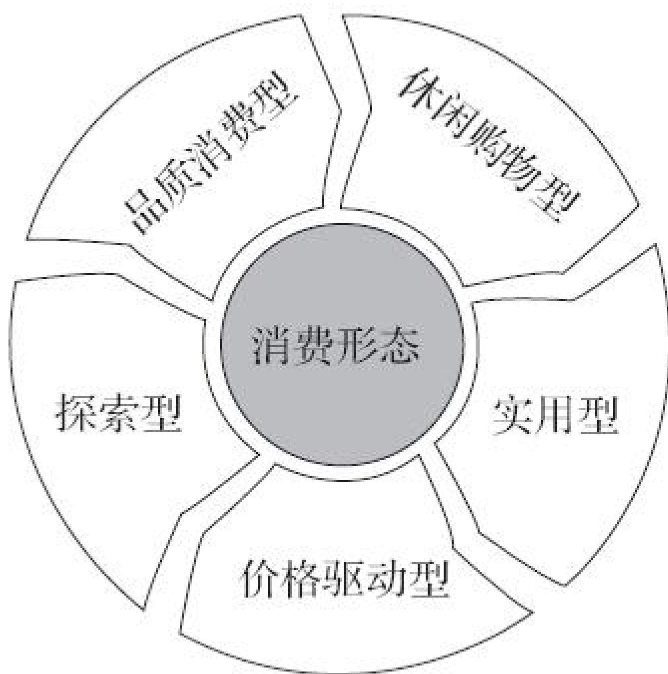
“闷骚”文青群体则主要是这样一群年轻人：他们在生活中低调不张扬，偏爱涉猎文学艺术领域，有自己独特的审美；反应在消费行为上，他们并不追崇大品牌和时尚潮流，而更喜欢小众、个性、符合自己审美偏好的品牌。有情怀、有格调的内容营销往往比较能够得到他们的青睐。

阳光活力型消费者，是时尚潮流的追逐者，也是大众品牌最捧场的支持者。这种类型的消费者多半年轻时尚，对生活充满激情与好奇；喜欢户外活动，喜欢聚会和购物，主动与人分享自己的生活和感触，当然也包括喜欢的产品和品牌。这种消费者消费频次高，并且愿意主动尝试新品牌。相对于其他类型的消费者，富有趣味性的社会化营销和粉丝营销，往往更能激起他们的兴趣。

2.2.3 消费形态细分模型

消费者在日常消费中的决策方式、购买习惯、情感态度等，都是他们消费风格与消费形态的反应。消费已经不再是消费者对产品的使用，而是整个消费过程中的经历和体验，对自我的认可与表达。

消费形态能直观地反映出消费者实际的消费行为和消费风格，抓取消费者最主要的需求和关键的决策因素，帮助企业在进行品牌定位和品牌营销时找准发力点，取得事半功倍的效果。



消费形态细分模型

分析消费形态，其实就是找出消费者在消费中的关注焦点（或者叫敏感因素），分析他们的消费风格。就大多数普通消费者而言，在消费形态上呈现出5种风格：

·休闲购物型：呈现出这种消费形态的消费者购物的频率较高，视购物为一种休闲活动；喜欢逛大型商场，对新潮、有趣的产品感兴趣也容易发生冲动型购买行为；整体来说在消费活动中比较随意，没有明显的消费偏好。

·品质消费型：这种类型的消费者对生活品质有较高的追求，对于消费也十分讲究，注重消费活动所带来的心理感受与情感体验，对品质和服务要求较高，因此也愿意花费更多的时间和精力去消费喜欢的产品与服务。

·实用型：这种类型的消费者将产品的功能和质量放在首位，要求产品和服务必须具备较高的实用性与舒适性。这类消费者愿意主动花费时间去了解产品的功能、质量等信息，并且通常会货比三家挑选功用最好的产品。

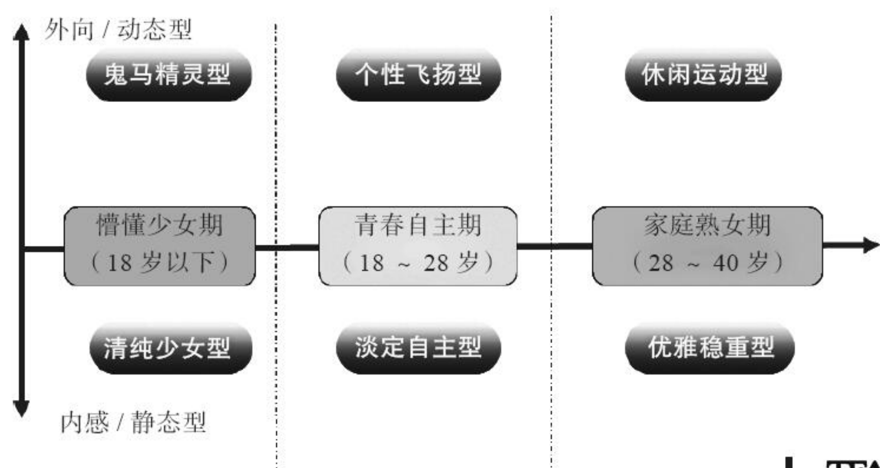
·价格驱动型：这一类消费者追求高性价比，对于价格十分看重和敏感。他们会主动比较不同产品之间的价格差异，但并不会单纯为了低价而选择质量低下的产品。在消费过程中他们往往有作为参考的偏好品牌，在此基础上再比较不同品牌之间的价格差异；如果有优惠折扣活动，对他们也会有较大的吸引力。

·探索型：这种类型的消费者对新鲜事物往往具有极大的好奇心和尝试的欲望，追求生活的丰富多彩和刺激，因此对于新产品尤其是新技术产品

格外热衷。这类消费者也往往有较强的分享欲望，愿意主动与人分享新产品的使用体验和心得，通常也是影响其他人购买新产品的主要人群。

2.2.4 生命周期细分模型

生命周期对人的行为与思想影响颇深，对消费行为更是如此。不同阶段的消费者，拥有不同的消费重点，消费风格和消费观念也往往不同。所以，弄清消费者处于什么样的生命周期，了解他们的个性特征，你就能够更准确地把握他们的消费需求和消费风格。



生命周期细分模型

根据生命周期的不同，女性群体主要分为6大类型：

·懵懂少女期（18岁以下）。性格上可分为鬼马精灵型和清纯少女型。鬼马精灵型少女性格以外向为主，行为风格上偏向于动态型，整个人显得充满活力、古灵精怪；而清纯少女型则拥有更内向的性格特征，行为上偏向于静态型，这种少女显得清恬、安静。

·青春自主期（18~28岁）。这个时期的女性已经开始具备了独立意识和生活能力，经济上也开始独立。她们当中个性飞扬型的人，独立、有个性、有干劲，对生活和工作充满激情与动力，在消费行为上也更加主动、频繁；而淡定自主型的人，则显得更加内敛安静，情绪波动小、思维比较细腻缜密，在消费中也表现出更冷静、理性的特点。

·家庭熟女期（28~40岁）。这个时期的女性生活状态和社会角色已经基本稳定。她们开始从主要关注事业转向关注家庭和自我的提升，心理上更加成熟，生活上更有规律。在这个阶段，休闲运动型的她们，喜欢出门活动，热衷于运动、旅游、聚会等活动，让自己除了工作之外也始终保持一种较为忙碌、充实的状态。在消费行为上也表现出高频率、高积极性的特征；优雅稳重型的她们，则倾向于自我内在的提升，喜欢阅读、打理家务、提升自己的生活品位和生活情调，她们不会对大众性的消费风潮表现出热情，而是喜欢更有风格和品位的消费方式，消费决策上也更加理性。

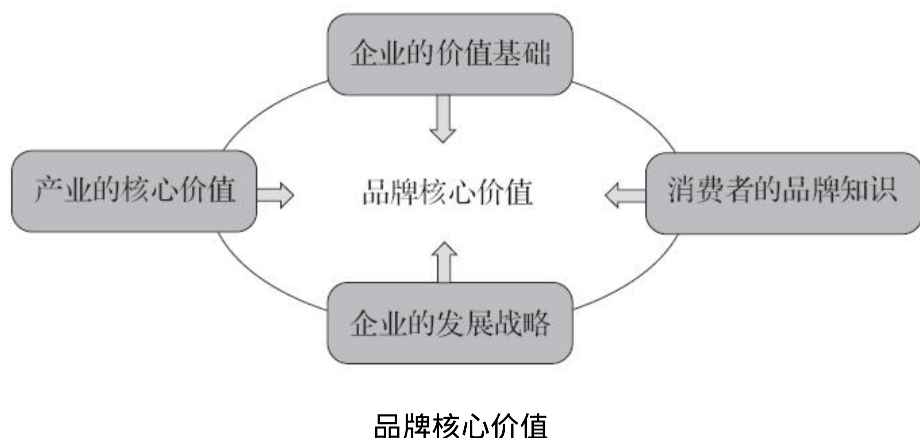
护肤品领域最常用的就是生命周期细分模型。欧莱雅旗下的高档化妆品，目标消费者是家庭熟女期的女性，她们优雅稳重、与时尚同步；注意保养，关注健康，尤其是肌肤健康；消费上注重专业和品质。因此，欧莱雅高端化妆品往往诉求专业的科研成果和突出的护肤效果，并启用具有女神气质的明星代言，让消费者产生信赖和向往。

2.3 品牌核心价值

产品可以模仿，通路可以复制，模式可以学习，但品牌的核心价值是专属定制、独一无二的。如果说品牌定位是一个不断瞄准靶心的射击过程，那么品牌核心价值无疑就是靶盘上醒目的红心。品牌核心价值是品牌传递给消费者最具有差异性和号召力的价值诉求。任何千篇一律的卖点，都不足以成为一个品牌的核心价值。

2.3.1　品牌核心价值提炼

品牌的核心价值，简而言之就是品牌能够让消费者清晰、明确地识别并且深刻记忆的关键利益点，是品牌一切的营销传播活动的出发点。品牌核心价值的提炼必须综合考虑4个维度的变量，即产业的核心价值、企业的价值基础、企业的发展战略与消费者的品牌知识。



品牌核心价值

（1）产业的核心价值是品牌提炼核心价值的指南。提炼品牌的核心价值，必须先对整个行业的现状和趋势有所掌握，抓住行业发展的脉络，识别支撑整个行业发展的核心元素，这种元素可能是技术、品质、商业模式等。

汽车行业，安全性能与驾驶体验始终是立身之本。所以，无论是奔驰的“完美享受，由此触动”、宝马的“新一代动力性能的典范”，还是沃尔沃的“关爱生命，享受生活”，品牌力求提供给消费者最核心的利益诉求，始终围绕着安全性能和驾驶体验这两大核心价值。

（2）企业的价值基础和发展战略是品牌提炼核心价值的基础。提炼品牌的核心价值，不能脱离企业根本的价值与文化，不能违背企业发展方向和战略目标。相反，应该巩固和强化企业已有的文化与价值理念。

品牌核心价值很多时候往往就是企业文化和价值理念的浓缩与升华。

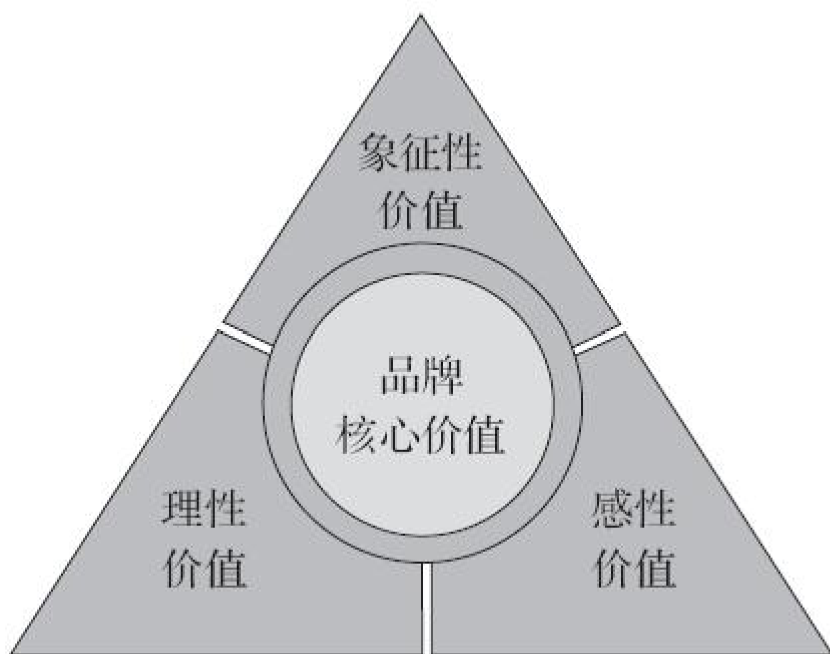
例如苹果公司以“不同凡想”（think different）作为自己的企业理念，这一点也是它品牌的核心价值。苹果公司每次的新产品都力求在技术和体验上有所突破，创新就是它的核心价值。

（3）消费者的品牌知识是品牌提炼核心价值的焦点。在消费者的话语权和主导性极大增强的新商业时代，消费者对品牌的认知和态度是品牌得以生存与发展的基石。

消费者的品牌知识直接影响着他们在实际的消费行为中对品牌的选择和态度。因此对于处于成长和成熟期的品牌来说，品牌在定位时要尽量以消费者对该品牌已有的品牌知识为基础，找出消费者认知中对品牌有积极态度的部分，并加以提升和巩固；而对于准备进入市场或刚进入市场的品牌来说，则应该以消费者对该品类的其他品牌的品牌知识作为参考，找出消费者的关键利益需求，挖掘市场未被较好满足或未被满足的利益需求，以此作为定位切入点，往往会有比较良好的收效。

2.3.2　品牌核心价值3大层面

品牌核心价值主要涉及3大要素：品牌的理性价值、品牌的感性价值以及品牌的象征性价值。品牌的核心价值越是具有感性价值和象征性价值，就越有不可复制性和情感上的号召力。



品牌核心价值3大层面

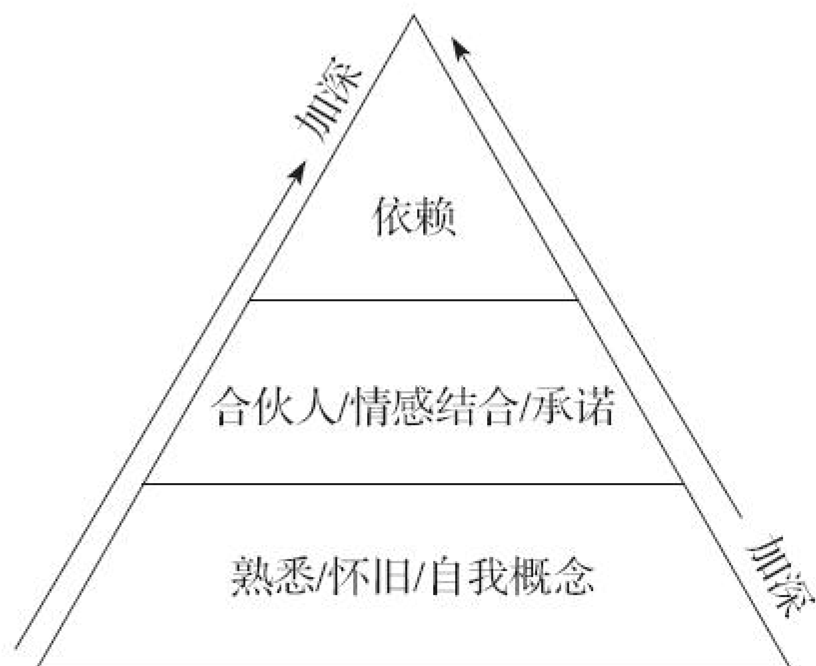
（1）品牌的理性价值。品牌的理性价值也即品牌的功能性价值，给消费者带来直接利益。

产品的功能、价格、质量、便利性等都是品牌的理性价值，反映的是

产品能够为消费者解决问题的能力。例如电动车的安全性能、空调的制冷能力、护肤品的补水功能等。

理性价值要素容易被消费者理解和接受，也是消费者选择品牌时常常考虑的决策因素。但随着产品的同质化程度越来越高，理性价值对消费者的影响力逐渐削弱；消费者有关的知识经验也有所加强，仅仅只用理性价值来说服消费者难度加大。除非品牌在理性价值上存在着明显的优势和特点。例如技术上革命性的突破，不然采用理性价值作为品牌的核心价值，缺乏足够的吸引力和持续发展的生命力。

（2）品牌的感性价值。品牌的感性价值是品牌与消费者之间形成的某种情感关系。这种品牌价值是在理性价值的基础上更深层次的价值诉求。



品牌感性价值

消费者在消费某种产品和服务的过程中会与其产生一定程度上的情感联结，这种情感联结因为消费经验、产品品类的不同而呈现出明显的差异。总体来说品牌的感情价值主要有7种：熟悉关系、怀旧关系、自我概念关系、合伙关系、情感结合关系、承诺关系和依赖关系。依赖关系是消费者与品牌之间能够建立的最深刻的情感联结，消费者会觉得如果没有某个品牌就产生情感上的空虚。

消费者与品牌之间的情感关系越强烈、唯一、持久，品牌的感性价值就越大。例如南方黑芝麻糊，对消费者来说它既熟悉又有怀旧情怀，是专属的味道和曾经的记忆。所以一说起芝麻糊，消费者第一个想到的都是南

方牌。

（3）品牌的象征性价值。品牌的象征性价值是消费者使用该品牌时对自我个性和形象的投射与表达，是最能体现品牌个性的价值元素。

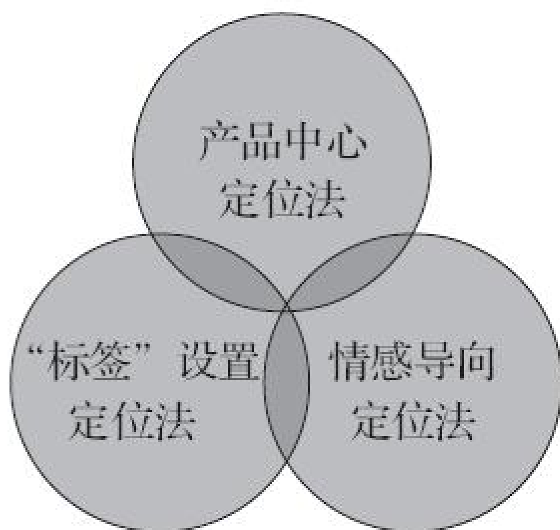
消费者倾向于购买和使用能够体现个人成就与品位，或者能够强化、提升自我形象的品牌。例如CK手表，以简洁时尚、年轻大方、设计独特著称，是知名的装饰类时尚表。它的消费群体主要以时尚、年轻的都市男女为主，他们喜欢有设计感，同时又区别于传统大品牌的严肃感厚、重感的手表来凸显自己的与众不同，因此CK就成为他们表达个性的不二选择。

产品同质化是品牌所面临的共同困境，如果能够基于对消费者的深度洞察，挖掘对消费者有意义的象征性价值，品牌就能在同质化的产品阵营中脱颖而出。

2.4 品牌定位方法

“品牌定位是对消费者心智所下的工夫”，然而“工夫”如何下得有的放矢、别出心裁，需要敏锐的洞察和选择的勇气。而关于品牌定位，并没有一成不变的章法和模式，而是知己知彼，发挥品牌优势、避开竞争雷区、瞄准消费者“痛点”的精准定位。

品牌定位有各种方法，只要是能够在消费者心智上占据独特空间的价值诉求，都能够成为定位的工具。根据定位的思考模式和使用的价值元素，大体上的定位路径有3种：

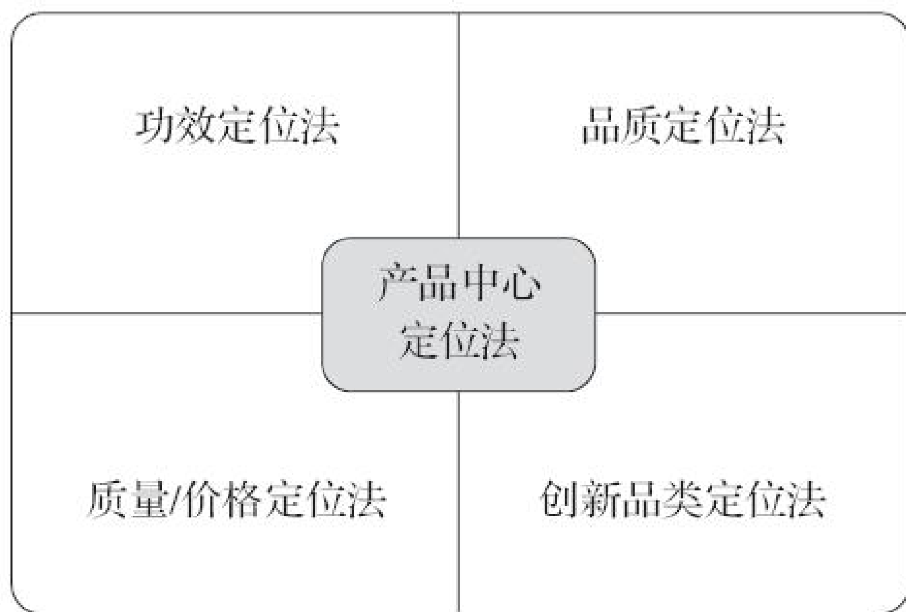


品牌定位方法

2.4.1 产品中心定位法

产品思维是以产品为导向的营销逻辑。让企业聚焦于产品，从产品本身挖掘独特销售主张，如汽车强调它的安全性能、面膜标榜它的速效美白、浏览器炫耀它的极速体验。

但当今市场产品同质性大大增强，品牌若想借助产品杀出重围，必须确保产品在某一方面具有独特优势，并且这种优势对于消费者来说又具有确实的吸引力和号召力。



产品中心定位法

（1）功效定位法，以产品所具备的优秀功效作为定位诉求。消费者

购买产品是期待通过消费产品的功能为自己解决问题，所以功效定位法在产品确有所长时往往能轻易地说服消费者。

美图手机和App长期占据拍照市场的原因，正在于其卓越的美颜功能和便捷化的操作。消费者喜欢甚至习惯了美图的拍照功能，所以美图无须做其他的主张，仅依靠它的技术和功能就足以稳居市场第一的位置。

（2）品质定位法，顾名思义就是强调产品品质优良或品质独特。消费者对生活品质的追求也往往体现在对消费品质的追求之上，所以以产品品质为利益诉求，也能让消费者对品牌产生好感。

奶粉市场尤其喜欢主打“品质牌”。国人在经历了不止一次的假奶粉、问题奶粉风波之后，对于奶粉品质的要求愈加严格。于是市场上的奶粉纷纷以好品质、好奶源和好工艺来博得信任，进口奶粉更是如此，如惠氏奶粉“特含DHA和AA均衡配方比例”、美素佳儿的“新升级蛋白配方”、美赞臣的“科学验证水平的DHA和ARA”等。诉诸好品质，让消费者信赖，是品质定位最突出的效果。

（3）质量/价格定位法，主要以物美价廉为利益诉求点，满足消费者希望在消费中获得优惠或证明自己的消费智慧的需求。这种定位方法比较适用于价格敏感性较高的产品品类。

唯品会最新的slogan“都是傲娇的品牌，只卖呆萌的价格”，就是典型的质量/价格定位法。相比赤裸裸地标榜自己物美价廉，用这种卖萌又契合网络用语环境的定位方式，更容易让消费者接受，甚至还附带了一份别出心裁的惊喜。

（4）创新品类定位法，是一种突破性、创新性的定位方法。品牌在定位时要么就是跳出那些已经有强势品牌占据的品类设定，要么就是强调自己的产品与消费者常见的该品类下其他主要产品的明显不同之处。这是一种极为明显的区隔化定位方法，强调本品牌的创新之处，而这种创新之处正是传统品类中其他产品尚未满足的。

美的的儿童空调就是创新品类的一个典范。搭乘着“孩子经济”的列车，美的在2015年推出了专为儿童设计的儿童空调。事实上美的只是在空调功能中加入了“小天使”模式，采用先进的热感应技术，根据孩子的睡眠情况实时调节空调的运行状态。孩子睡觉踢被子的问题能够通过儿童空调的使用得到解决，让孩子睡觉更舒适，爸妈更放心。

通过产品与同品类对手的与众不同之处，创造一个新的概念，打造一个新的品类，这就是创新品类定位的核心所在。

2.4.2 标签设置定位法

品牌不是单调的产品，而是像人一样拥有鲜明的形象和个性。

标签设置定位法，简而言之，就是赋予品牌特定的身份和个性。企业在进行品牌定位时利用与产品有关的附加信息来为产品赋予一种形象，设定一种标签。消费者借助这些标签从众多竞争品牌中迅速地识别出某个品牌。



“标签”设置定位法

1.历史定位法

悠久的历史对品牌来说往往是无法复制的宝贵资产。在消费者的普遍观念中，历史越悠久的产品，其质量、品质以及品牌信誉就越值得信赖。

王老吉186年的凉茶秘方，让消费者对它的凉茶工艺和品质产生信赖感，也对品牌的历史产生好奇和尊敬。这是其他凉茶和茶饮料无法复制和模仿的，是王老吉独特的文化标识。

2.产品来源地定位法

强调产品或产品关键原材料的来源地的特殊性。

如同“血统”和“家族”象征一个人的身份一样，在消费者的认知中，地域对某类产品来说就是高品质、正宗的证明，如法国和葡萄酒，新疆和大红枣，四川和火锅，等等。以特定来源地为定位诉求，消费者一般会自发地形成对该品牌的信任和青睐。

卡士酸奶“经典滋味，源自欧洲”的品牌定位，借助欧洲是优质酸奶来源地的深入人心形象，为卡士品牌背书。消费者信任欧洲的奶源与工艺，因此也对卡士酸奶产生信任。只要辅助性信息具有足够的认可度和可信度，就能起到锦上添花的妙效。

3.情景定位法

这种定位方法将产品与一定的环境和情景相联系，展示目标消费者在情景下消费产品的愉快、舒适等积极的情绪体验，进而建立特定的品牌联想。

麦当劳一贯在广告中展示朋友相聚在麦当劳，畅快大吃、谈笑大闹的欢乐场景，让消费者在心中形成“年轻”“自在”“欢乐”“朋友”“聚会”等情境和感受与品牌的联结，所以只要一想到朋友聚会，麦当劳的品牌形象就会

自然而然地进入头脑之中。

4.消费群体定位法

通过直接展示消费者形象，让目标消费者对号入座。

消费群体定位法直接以产品的目标消费者为诉求对象，突出产品对他们的“专属性”，产生“这是属于我的品牌”的认同感。

2.4.3 情感导向定位法

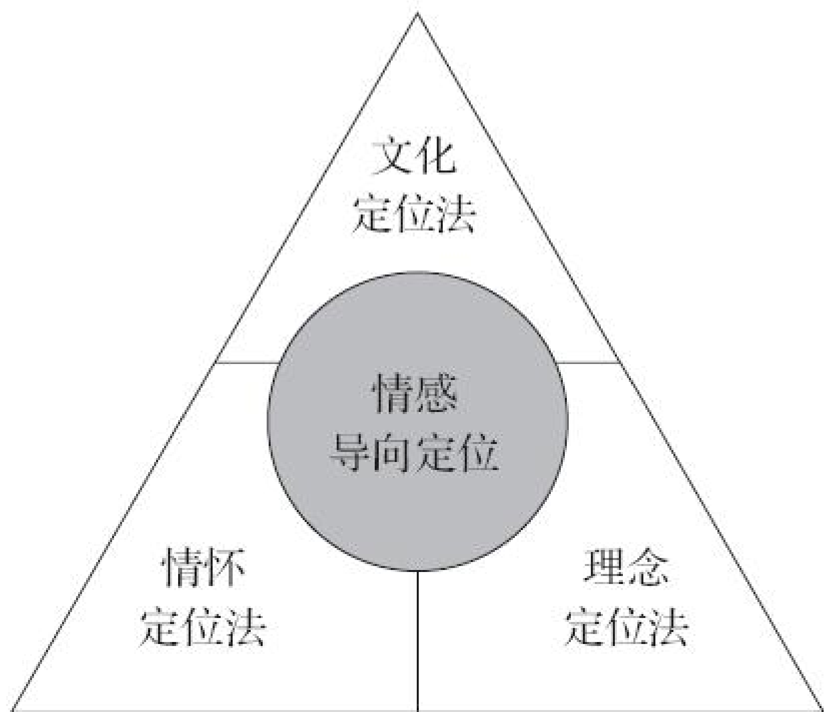
“你消费的不是产品，而是情感。”听起来或许有些调侃，但不可否认，这就是后情感社会最普遍的消费形态。

消费个性化、符号化、情感化已然成为当下的消费潮流。拿产品的使用价值赚吆喝只流行在路边摊和小夜市，高明的品牌定位是在情感上跟消费者玩心理战。其实这个道理不言而喻，如果你告诉消费者喝可口可乐就是为了装一肚子糖分和二氧化碳，谁会傻乎乎地为你掏钱？但是，如果你告诉消费者你喝的是青春和激情，消费者会对你“爱不完”。

用文化和情感元素，建立消费者与品牌之间的情感联结，这是一个双赢的过程。消费者主动追逐情怀和情调，对味又有格调的品牌对他们来说是标榜个性、彰显品位的有效工具；而品牌能由此与消费者产生情感共鸣，这种情感难以复制和模仿，让品牌在情感的层面一举排除竞争者的干扰。

1.情怀定位法

这种定位方法将定位诉求聚焦于消费者对生活、对时代的特殊情怀，或者对浪漫、小资、精致等生活情调的追求。



情感导向定位法

通过赋予品牌以相应的情感色彩来增加品牌的气质和魅力，为消费者提供独特的精神享受和情感体验，让消费者主动将品牌视为某种情怀与情调的化身。这种定位方法通常适用于拥有某种情怀和情调的特定群体。

2.理念定位法

通过影响消费者的认知，引起消费者态度上的改变和情感上的认同。

品牌向消费者诉求的理念必须做到简单而深刻，既让消费者在认知上能够轻松理解和接受，又要在情感上不与消费者的已有知识结构和价值体系相冲突。

农夫山泉“我们不生产水，我们只是大自然的搬运工”，温情又不失理性地向消费者介绍农夫山泉的特点，巧妙地向消费者传达出农夫山泉“天然”“健康”“无添加”的品牌理念。消费者顺理成章地接受了新知识和新理念，也自然而然地接受了农夫山泉的品牌定位。

3.文化定位法

通过将文化元素融入品牌之中，赋予品牌一定的文化含义和文化象征，让消费者对品牌形成文化上的识别。

文化元素具有极强的溢价空间，消费者通常愿意主动接受带着“文化”光环的高价产品。独特的文化定位难以复制，一旦一种文化定位被品牌占据，那么竞争对手便很难通过复制或模仿的手段进行相同的定位。

佰草集巧借中国传统文化之风，将中医的智慧与当代科技完美结合，创造了取东西方文化精髓的系列产品。它用现代的方式诠释中医传统和阴阳理念，让自己在一众欧美化和日韩化的护肤品市场中脱颖而出，成为极具中国特色与传统美学的经典品牌。

2.5 案例链接——天进品牌打造经典案例分享

[欧派] [王老吉] [慕思] [红谷] [卡士] [水密码]

案例1　情感定位——欧派：“有家，有爱，有欧派”

天进自2007年与欧派牵手以来，为欧派制定了产业延伸的三级战略：橱柜——整体厨房——大家居，推动欧派从橱柜行业的领先品牌成为整体厨房行业的领导者，提出了“全屋定制”的概念，率先由产品定制走向家居空间定制。

1.提炼价值主张，明确品牌情感定位

在发展过程中，欧派一直试图去建立和表达品牌价值主张。2007年天进发现欧派进入了一个定位的误区，在营销中交替使用不同诉求，致使品牌价值主张变得模糊，也给消费者造成了认知混乱。天进经过系统的研究将品牌的核心价值定位为对家人的爱，明确把“有家，有爱，有欧派”作为传播口号。

从欧派所处的发展阶段来看，2007年，欧派的产品线已经延伸至了整体厨房，并且未来可能继续延伸，因而“快乐厨房”的理念明显狭隘。而“品味科技”侧重技术角度，其局限在于科技给人的感觉较冰冷，且有不少数码产品及家电品牌也在诉求“科技”。然而，家和爱是永恒不变的主题，是人类的共性需求。重新审视欧派的产业及企业的发展状况，天进认为，不管是橱柜、厨电还是木门、衣柜等，它们都围绕着“家”的空间而存在，“家”的概念可以涵盖欧派的众多品类。一个家不管是奢华、现代还是传统，它的本质意义在于爱。消费者打造家居空间的背后是希望给家人最好的照顾，希望传达对家人浓浓的爱。爱是家最动人的地方，也是消费者

最希望从家居产品上感受到的东西。而欧派希望提供给消费者的，不仅仅是冰冷的家居产品，更是对消费者家居空间的关注。欧派管理者将这种使命感牢牢注入到企业的行为之中。加之，2007年，世人正陷入金融危机的惶恐之中，“有家、有爱”的传播其实在一定程度上是在安抚受挫的情绪。

因此，天进帮助欧派最终确定了“有家，有爱，有欧派”的品牌价值主张，让对家人的爱贯穿始终，用家庭的温馨关爱来烘托品牌，构建幸福、踏实、温暖的形象。天进也相信，契合了企业精神与消费者需求的价值主张，更有生命力。

2008年之后，欧派的品牌价值主张稳固在了“有家，有爱，有欧派”这一句话之上。经过持续的曝光、聚焦之后，品牌的传播效果远胜于前，欧派与“有家、有爱”建立起了强势的关联，使消费者对欧派的形象有了更清晰的认知。通过多年的坚持与积累，而今，“有家，有爱，有欧派”已经成为欧派品牌的一项战略性资产。

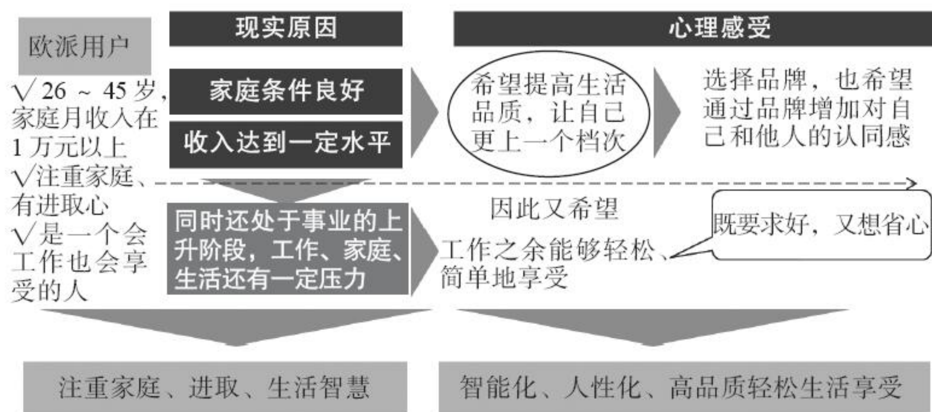
2.重建身份识别，双核驱动聚焦全屋定制

2013年以来，欧派制订了3年销售额由40亿元迈入100亿元的集团战略目标。但欧派发现，在大家居产业之下，其品牌资产面临被稀释的风险。天进受欧派委托，开展深入的市场研究，进入第二次集团的品牌战略规划。天进通过调研发现，首先，不少消费者知道欧派，却不知道欧派的具体产业，品牌与品类的关联只有22.5%。纵观欧派的发展，欧派曾经等于橱柜；2008年之后的欧派是整体厨房的代表；2011年以来，欧派产业领域快速、大范围延伸，在这过程中欧派渐渐失焦。其次，调研中消费者反映，幸福、踏实、温暖是欧派突出的情感价值，但享受感和成就感偏

弱。欧派品牌价值驱动有些疲软——家和爱，驱动购买的以竞争优势为基础的理性价值缺失。

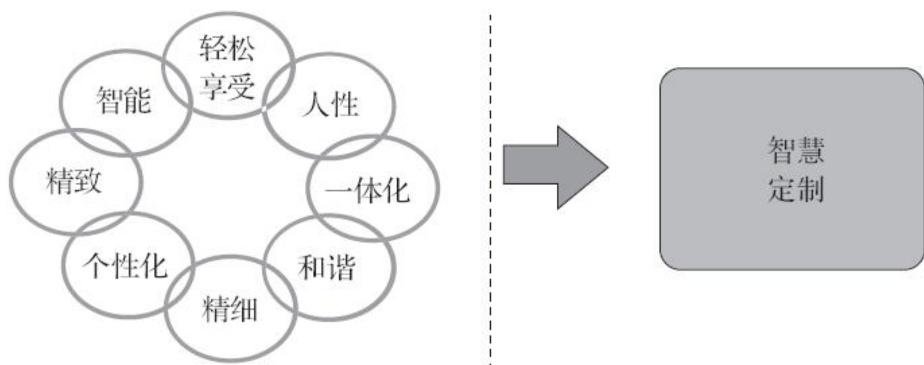
因此，欧派必须再次强化身份认知和品牌再定位。

前一轮的品牌建设为欧派积累了相当的消费者资产，包括对品牌的情感共鸣和品质信赖，这些是欧派的优势。但市场在变，消费者也在变，重新抓取消费者的利益热点势在必行。通过对欧派的消费者分析，天进发现，他们是一群具有生活智慧和强烈进取心的人，年龄为26～45岁，受过良好教育；家庭月收入在1万元以上，有良好的家庭条件；注重家庭，愿意给家人更好的生活品质，因而在选择品牌时，希望通过品牌增加对自己和他人的认同感；他们正处于事业的上升阶段，锐意进取，工作的同时也懂享受，希望工作之余能获得智能化、人性化、高品质的轻松生活享受。欧派作为整体厨房的领导品牌，在向大家居王国迈进的路上，除了给消费者“有家，有爱，有欧派”的家庭幸福感，更应该代表着一种引领未来趋势的生活方式和家居理念，承载欧派大品牌的气质与行业使命，以牢牢锁住欧派的目标群体，赢得他们持久的信任与尊重。

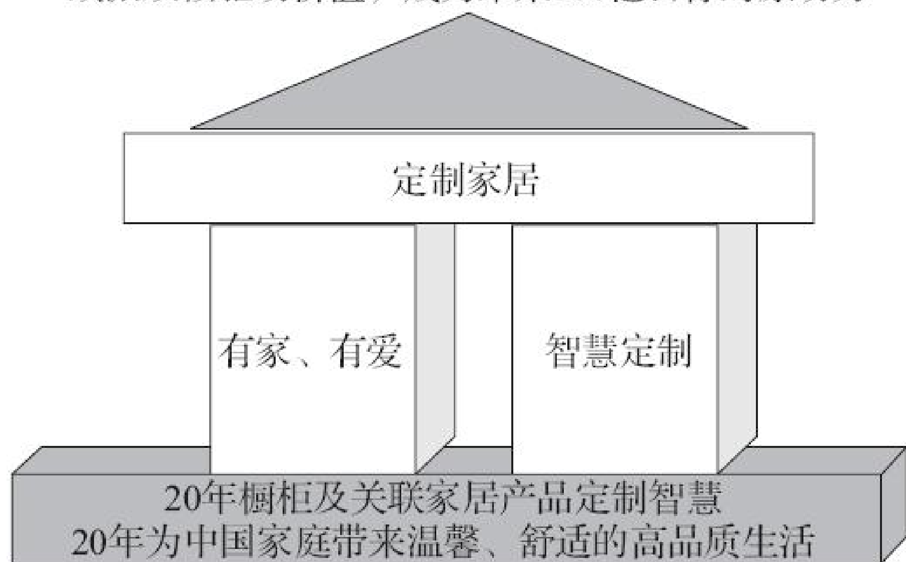


欧派用户分享

因此，对欧派的理性价值描述必须能够迎合未来家居消费趋势，统领各品类业务模式，即规模化、精细化、高品质定制。理性的竞争力在耐用品中永远是最有说服力的，天进在调研中也发现，“精湛工艺技术、生产规模实力、完善的设计销售服务”的整体定制体系，最能吸引消费者。其中“定制成熟高效的规模化”是欧派的核心竞争力。欧派的“全屋定制”代表未来趋势，代表着轻松享受、智能、精致、个性化、精细、和谐、一体化、人性，也就是一种更具有智慧的定制。



欧派理性价值描述



欧派定制家居双重价值

天进将其总结提炼为“智慧定制”，其内涵可以简述为“组合的和谐化，

设计的人性化，技术的智能化”。它是对人在家居空间环境中的生活行为规范，是对人的生理、心理、情感和生活方式等方面的个性化愿望进行全面的筹划。通过巧妙的收纳组合、人性化的精心设计、智能技术的运用与光影色彩的和谐艺术，为每个家庭构筑独有的温馨舒适、轻松自在与精致优雅的生活享受。

案例2　文化定位——王老吉："过吉祥年，喝王老吉"

为何区区一种凉茶饮料可以制造破百亿元的销售神话？

同样的问题也可以问可口可乐，尽管他们卖的都是甜味的水，然而国际饮料巨头和中国饮料巨头给出的答案可能极为相似！可口可乐会回答，我卖的不是可乐，我卖的是欢乐（"open happiness"）；而王老吉会回答，我卖的不是凉茶，我卖的是吉祥（"过吉祥年，喝王老吉"）。你不一定需要可乐，但随时需要快乐；你不一定需要凉茶，但一定需要吉祥。所以你发现了吗？他们共同强大之处在于把产品卖到了你的心里，代表某个独特的价值。而在消费者心智里占据一定的位置，就是品牌定位，它直接与市场占有率挂钩。还有一个强大之处在于他们所采用的文化定位最有价值，最具有持久传播力，也最能撬动市场！

1.入市之初，王老吉定位：广药凉茶始祖，凉茶的代名词

1995~2002年，加多宝集团用了7年时间才使王老吉的年销售额达到1亿元，且停滞不前。究其原因是凉茶定位出了问题，说起王老吉就想到去火的中药凉茶，世人皆知是药便不能常饮，市场和销售自然受阻；广东地区外的消费者对凉茶更无概念，市场难以扩张。

王老吉以凉茶始祖的身份标签进入消费者认知中，尽管在凉茶细分市场上占据着一定的位置，但依然面临着扩张的困惑：一是地域界限，困在华南市场无法突围。凉茶这一概念存在着一定风险。凉茶反映的是特有的饮食方式和烹饪方式，与特定的地域属性密切相关，因而王老吉一旦走出

广东的凉茶文化圈，基础就比较乏力，难以向外扩张。二是过度强调凉茶这一品类属性，让消费者无法对品牌有更独特的认知。

2.突围广东，王老吉定位：“怕上火，就喝王老吉”

解决“上火”问题，是个功能性的表达，也是一种市场区隔，背后有着极大的市场空间。王老吉在2003年年销售额增至6亿元，2004年则一举突破10亿元，2005年更是飙升至近25亿元。

2003年，王老吉的定位变更为预防上火的功能型饮料，口号为“怕上火，就喝王老吉”。“怕上火”的概念，是个功能性的表达，不同于凉茶的概念，受地域和品类的限制。解决“上火”问题，接通了凉茶本有的功能，是人人都可能产生的需求，看似细分的定位，背后潜藏着极大的市场空间。此时，天进接手王老吉，将一个刚走出广东区域的凉茶品牌迅速推向全国，并成为饮料行业全国性领先品牌。天进围绕着降火的功能诉求，拍摄了王老吉的广告，通过川菜火锅节、世界杯赛事、北方冬季等推广活动，王老吉的定位诉求传遍大江南北。

尽管王老吉能摆脱原有的地域属性，“怕上火”这一概念功不可没。但是在品牌传播高歌猛进之时，天进发现功能型定位仍存在一定的局限：

（1）定位功能型饮料，消费场合、频次受限，市场增长空间被锁死。首先，预防上火的概念输出之后，消费者普遍把它当成功能型饮料饮用。对上火有担忧时才会选择王老吉，这必然限制了消费者的选用频次以及场合。其次，在广东，一方面，消费者普遍将中药凉茶当成“药”服用，是药三分毒，不能经常饮用；另一方面，红色王老吉口感偏甜，广东消费

者感觉其“降火”药力不足，当产生“去火”需求时，不如到凉茶铺，或自家煎煮。

（2）易被取代，面对竞争对手缺少阻击空间。即便是瞄准了担忧上火的人群，王老吉也还是要面临金银花、菊花、罗汉果、凉粉草、马蹄爽等同功能不同品类饮料的竞争。在凉茶同品类竞争中，王老吉可以预防上火，和其正也可以，邓老凉茶也可以！显而易见，具体的功能诉求极易被模仿和取代，在面临竞争时，王老吉除了在知名度上的具有一定的优势外，没有任何其他品牌资产上的优势，品牌的核心竞争力严重缺乏。

总之，王老吉想要谋求长足的发展，势必要重新定位。

3.成就“中国可口可乐”，王老吉吉祥定位：“吉庆时分，就喝王老吉”

从怕上火功能定位到吉祥文化定位，双重定位加持，提升品牌力；节庆消费助力销量飚升，成就中国饮料巨头。2009年，王老吉凉茶单品年销售额攀升至160亿元，超过了可口可乐；2010年，广州医药集团（以下简称广药集团）发布消息，宣称“王老吉”品牌价值过1080亿元人民币。

天进认为单靠功能诉求很难让一个品牌产生持久的魅力，或者持续产生巨大的影响力。品牌想要做大、做强需要功能和情感双重诉求的加持。反观国际上成功的饮料品牌，除了在品牌成长之初卖功能价值，后期都会走上情感价值的发展壮大之路。可口可乐刚开始定位于“提神、醒脑”的功能性上，之后融入美国文化，逐步建立“美国烙印的激情、时尚”大众饮料品牌形象，百事可乐则代表“新一代的挑战精神”与可口可乐抗衡。他们都

被全世界众多消费者认可与喜爱。纯功能型定位饮料的生命周期是有限的，只有具有强烈文化色彩的饮料才能深入人心，具备持久的竞争力。因此，王老吉需要寻求文化定位上的突破，在消费者心智中占据独特的位置。

为此，天进展开了一系列的调研活动。在调研过程中我们发现一个很有趣的现象：在温州一带，王老吉的销售状况相对不错。然而支撑市场销售的，除了凉茶带来的功效，还有另外一个重要的原因。江浙消费者喜欢王老吉身上的喜庆感，在各类节庆酒宴场合，都将王老吉摆在桌面上，王老吉成为当地喜庆场合的首选饮料。

这一洞察给了我们新的思路：中国的节庆礼品及用品是一个巨大的市场机会，市场上的饮料尚未有一个品牌与吉祥文化挂钩。吉祥文化根植于中国人心中，王老吉完全可以成为吉文化的象征，攻入消费者心智。回头审视王老吉：大红色的罐身，用毛笔书写的字体，充满了中国味儿。在中国但凡喜事大事，都有红的装点，王老吉的红罐瓶身很是应景。并且，“王老吉”这个品牌名中还带着一个“吉”字，自然让人联想到吉祥、吉利等美好的寓意，十分契合中国消费者的想象路径和利益氛围。此外，“王老吉”三个字无法被复制；“186年，独家秘方”更是其他凉茶所不及；百年老字号更为这份吉文化增添了几分权威与厚重。这些都构成了王老吉和其他品牌的根本差异，更是吉文化定位的现实依据，不可颠覆。因此，天进为王老吉确立了吉文化定位。



吉文化定位

为了把吉祥深深烙印进王老吉的品牌文化，并牢牢占据消费者心智中的位置。天进为王老吉进行了一系列相应的营销落地活动。从2003年开始，中国盛事、百姓喜庆、春节前后都有着王老吉的身影；2008年奥运前夕，56个民族祝福北京的广告运动，以及2009年至2010年的亚运营销运动“亚运有我，精彩之吉”把王老吉的吉文化传播推向高峰！老百姓都喜欢春节把王老吉作为送礼以及聚会的饮品。每一年，光是春节前后一个多月的销售额就占到了全年的40%！

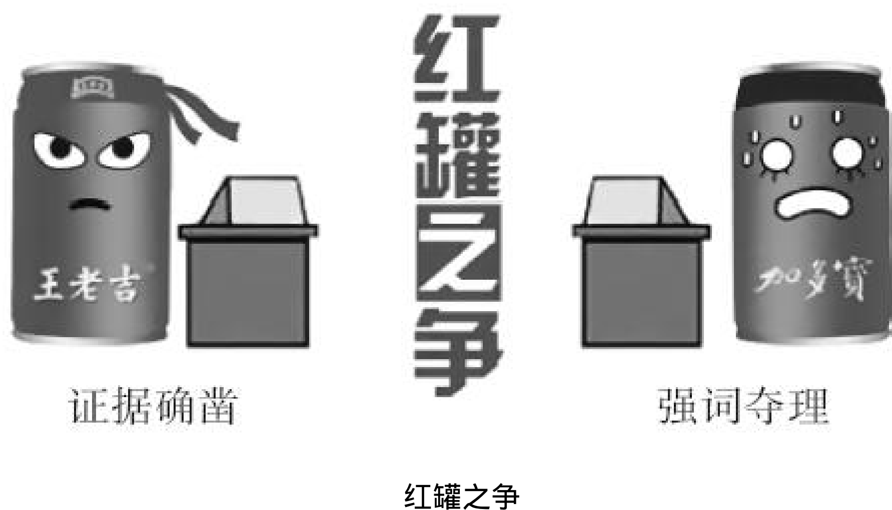
2012年，广药集团从加多宝手中收回了红罐和红瓶王老吉的生产经营

权，邀请了天进帮助其重建吉文化定位。在王老吉原来沉淀下来的品牌资产中，除了“怕上火”之外同时还有“吉”文化，“怕上火，认准正宗王老吉”是针对王老吉产品功能的诉求，也是对之前王老吉品牌广告语的继承；“吉”文化，“过吉祥年，喝王老吉”是传承中国文化中团聚、吉祥的情感诉求。在品牌打造中，紧紧围绕这两个核心内涵，抓住夏季自饮市场的旺季诉求“怕上火”；抓住春节送礼市场的旺季诉求“吉文化”。2013年，王老吉品牌销量高达150亿，从此，中国凉茶市场形成了双雄割据的局面。

过吉祥年，喝王老吉

4.凉茶巨头之争的实质：吉文化定位

广药集团是内地“王老吉”商标的真正拥有者，而加多宝不过是由广药集团授权使用的。在加多宝接手王老吉之初，品牌不如现在火，但时过境迁，王老吉逐渐积累起雄厚的品牌资产和市场号召力。2009年，王老吉凉茶年销售额攀升至160亿元，超过了可口可乐，其中广药集团经营的绿盒王老吉仅占10多亿元，其余市场皆为加多宝生产的红罐王老吉所占据。自此，广药集团和加多宝展开了旷日持久的品牌拉锯战，那么他们拼死争夺的到底是什么？



红罐之争

媒体常说是“红罐之争”，对，却不完全对。红罐的意义不仅在于包装设计与商标识别，而在于用时间和金钱深耕细作经营起来的消费者认知，这与品牌资产、销量乃至市场占有率直接挂钩。所以，这场持久的拉锯战其实质是对消费者心智的争夺战。红罐是吉祥文化的象征，也是凉茶行业显著的记忆点。看到红罐，消费者会直接将王老吉和吉祥文化画上等号，冲着这份喜气，愿意在各种喜庆场合将它摆上桌面，而节庆消费是凉茶市场销售的重要驱动。尤其在春节，全球华人的重要节日，也是两大品牌发

力的关键时间节点。凉茶行业两大巨人深知攻占消费者心智即是抢占市场占有率，二者都举起了吉文化的传播大旗。王老吉诉求“过吉祥年，喝王老吉”，加多宝集团也连续几年在各类媒介上投放着“过吉祥年，喝加多宝”口号的品牌广告。二者都想占用“吉文化”定位。

因此败诉换装对于凉茶两强而言存在巨大风险，放弃红罐等于放弃已在消费者心智中占据的位置，重新建立品牌认知和识别符号则需要付出大量代价。尽管加多宝以金罐开启了全新的黄金时代，但要真正根植于消费者心智中，仍需要一个从0开始的过程。

王老吉作为中国饮料业的一个奇迹，销售量不断呈现跳跃式增长，主要原因是其品牌战略的成功实施，特别是品牌定位的成功。而成功的品牌在消费者心目中其实都具有双重定位。一个是基于产品或服务的独特的销售卖点（USP），着重为消费者提供实在的物质利益（怕上火）；另一个是基于品牌文化的形象，企图在消费者心智中占据独特的位置（吉文化）。然而，大部分国内企业只重视产品卖点，无疑是一种短视的表现。尽管在品类发展初期，独特的销售卖点可以获得一定规模市场。但是进入品类发展后期，想要突破“瓶颈”，摆脱同质化、低层次的竞争，一定要靠品牌形象。将文化内涵融入品牌，形成文化上的品牌标示，能大大提高品牌的品位，使品牌形象更具特色。中国文化源远流长，国内企业应该给予更多的关注和运用！





金罐加多宝

案例3　创新品类定位——慕思："健康睡眠系统"

慕思独特之处在于做资源的整合者而非产品制造者，把顶级供应商的优质零部件组合起来，打造成一套适合于消费者的整体寝具。为了让慕思第一时间直接抵达消费者需求，天进采取了新品类命名策略，将寝具改为睡眠系统，在避开与对手陷入同质化竞争的同时，拓展了产业延伸空间，盘活床垫以外的睡眠配套产品。

在一个以制造为传统的大国，慕思作为寝具品牌却没有把心思放在床的生产和制造上面，它做的是资源的整合而非产品制造，把顶级供应商的优质零部件组合起来，打造成一套适合于消费者的整体寝具。

优质的产品供应链已经决定了慕思无法做低价格，占位高端才能确保利润。也为了打破这样一种切实存在于家具行业的定式：高端品牌历来是欧美企业的专享，中国制造则被视为低端的代名词，血拼价格战、低利润无研发、重营销轻品牌。

另一个不争的事实是，不管什么品类，随着制造成本优势的丧失，走低端路线已经没有了更大的竞争力，产品一定要有附加值才能活得好。加之中国的消费市场已经发生了很大的变化，中产阶级越来越多，且将拥有全球最大的高端消费客户群。中国已迎来高端消费市场的黄金时代，这无疑为中高端品牌奠定了基础。

1.品类命名直抵需求

为了让慕思第一时间直接抵达消费者需求，天进采取了新品类命名策略。大多数情况下，消费者倾向于用品类来思考，当他产生某种需求时，想起的往往是该品类的领导品牌。而将品牌品类化就是实现第一时间抵达消费者需求的有效策略。因此，天进为了避开与对手陷入同质化竞争将慕思寝具升级为睡眠系统，在消费者脑海中建立慕思和睡眠的直接关联，当他想睡得健康的时候，首先就会想到慕思。此外，睡眠系统不单单是一个枕头、一个床垫或者一个床架，而是基于消费者身体特征量身定制各个细分单位，最后再组合起来的完整的睡眠生态系统，它甚至可能涉及音乐甚至空气。因而在消费者心目中建立起“一个系统，整套购买”的心理暗示作用，盘活床垫以外的睡眠配套产品。

2.洞察需求、区隔定位，以“健康”挑战“舒适”

天进通过市场分析发现，当时的寝具市场绝大部分的床垫品牌都将品牌核心利益聚焦在“舒适”这一点上，具体的差异只体现在技术支持点、舒适卖点方向以及传播手段上，如皇家“舒适宝”宣传软硬两用垫，金雅兰系列舒适型“给你舒适好睡眠”。并且各品牌围绕“舒适”，在“舒适”的技术概念上大做文章，创造出如“太空棉床垫”“记忆棉床垫”“航天睡眠技术”“悬浮睡眠科技”等。

慕思产品属于市场中高端水平，主要面向中国的富裕阶层。天进调研之后发现，中国的精英人群正处在事业拼搏阶段，压力很大，很多处于亚健康状态。对于他们来说，相较于舒适，健康才是真正的需求！“舒适”固然重要，但有86%的受访者表示，愿意为了健康而放弃舒适的生活方式（如他们会放弃睡懒觉而花更多时间晨跑）。而这一价值，正是目标消费

者最需要且未被其他品牌所占位的。因此，天进主张慕思将健康睡眠作为主要的诉求。



慕思健康睡眠系统

天进将慕思的定位牢牢锁定在“健康”上，并上升至品牌信仰和使命：让所有人睡得更健康。“健康”全方位渗透到了产品设计、卖场终端等诸多方面，并且通过产品的升级迭代，反过来升华和延展健康理念。第一代的慕思产品停留在保证健康的基础层面，床垫设有平衡网和除菌透气网，使床垫受力均匀，防虫防螨；第二代睡眠系统可调节排骨架的首次应用、根据人体七躯[1]所设计的床垫等，睡眠的健康程度得到极大的保障；第三代在科技含量上更进一步，不仅可以电动智能调节排骨架、床品微环境，还配备了健康睡眠测试系统，让睡眠真正成为一个系统化的解决方案；慕思第四代睡眠系统建立在“六根[2]对睡眠影响”的深入研究上，俨然一个智能化的私享定制系统，采用了健康睡眠与休闲娱乐的融合、带有氧吧环境空气清新系统、营造静心睡眠环境多项技术应用等。

一直以来寝具行业所推崇的体验式营销或许是误区，顾问式营销真正迎合了中、高端消费者的需求。

在寝具市场，多数的竞争对手以“体验式营销”为主要的服务模式，如何提供尊贵、舒适、全面的体验是各大品牌竞相角逐的重要环节。当消费者走进卖场，导购人员大多引导消费者去亲身体验不同床垫的舒适程度来达成销售。然而，这样的体验除了让消费者感受到软和硬之间的差别外，他们并不能获得更多的指引。

天进通过周密的市场研究和行业数据分析，发现中国的富裕阶层中，超过3/4的人群存在着不同程度的睡眠障碍。他们当中有过半数曾经就睡眠障碍问题而咨询过相关专业人士，希望解决睡眠障碍问题，获得真正的健康睡眠。可见，真正能打动目标消费者的并非舒适的体验而是专业的顾问意见。

因此，在终端营销中，慕思服务人员皆以专业顾问形象出现，为顾客提供健康睡眠做参考。在硬件配备上，慕思从瑞士引进全球最先进的睡眠系统，该系统基于人体工程学七躯原理，根据不同人的身高、体重、年龄、睡姿测试出最舒适的睡床数据，科学指导消费者选择床品。当消费者进店时，慕思的营销人员先邀请消费者通过慕思独有的测试系统，进行科学的检测。此外，慕思营销人员还会详细询问顾客的体重、睡眠习惯、卧室环境等要素，结合测试数据结果以及消费者的体验差异，对床具的各部分构成进行优化调整，从而给出最佳睡眠系统建议，包括床、睡袍、枕头等。与此同时，营销人员在产品购买之外的睡眠习惯、生活习惯、饮食习惯等方面给予建议，使消费者通过良好的生活习惯结合产品的作用，在内

外作用下，真正拥有健康优质的睡眠。

[1] 七躯：头、肩、背、腰、臀、大腿、小腿。

[2] 六根：眼、耳、鼻、舌、声、意。

案例4　生活方式定位——红谷：“阅繁华，悦自然”

不是固守与复刻既已成功的模式，品牌就能良好存活。当代的企业更应该深谙与时俱进之道，否则会被时代浪潮狠狠拍死在沙滩上，而与时尚为伍的品牌甚是如此。

红谷皮具于2002年在云南丽江创立，传承600年束河流派皮具制作工艺，散发着浓厚的民族特色。从自主生产到连锁加盟，店铺数量呈几何式增长。红谷的很大部分消费者是成熟女性，即所谓的持家女性。在时尚气息并不浓厚的区域，与相对低端的业态中，没有谁像红谷一样，关注到这群成熟女性，而这类消费者又属于该业态中消费能力较高的一群人。

照此逻辑，似乎每个地方都会有红谷的消费者，以这种模式不断复制到其他区域，品牌就可以获得良好的发展。然而，实际情况并非如此。毋庸置疑，消费者生活方式、审美观念、购物渠道等都在发生着变化。日益扩张的红谷，在市场和时代的双重驱逐下，品牌价值日渐模糊，一直以来标榜的束河流派、民族特色以及步行街印象极易使品牌沦为低端小众，陷入品牌发展危机。

红谷皮具的质朴、原始、民族的产品风格已很难迎合现代人的审美观念，和主流时尚格格不入。只有撕掉束河制作、民族特色的印象标签，红谷才能就走出产品和品牌的双重困惑。天进将红谷品牌重新定位为自然，重新明确了品牌价值，建立起时尚、现代的品牌形象。

在品牌创立之初，红谷以一种自然、质朴、原生态的产品风格进入市

场，致力于传达丽江丰富的人文理念和闲适自在的生活方式。浓浓的民族特色如一阵清新之风吹进当时还很繁华的步行街。几年间，红谷在二三线城市迅速扩张。而此时，红谷品牌遭遇了品牌和产品的双重困惑：产品研发没有新思路；广告口号也一再更换，逐渐丧失了鲜明的品牌个性。究其根本是因为红谷的品牌定位已经不能完全满足现代消费者的价值取向需求，因而在时代进步、市场变换、潮流更新的冲击下，凌乱了步伐。

一个不争的事实是，国际各奢侈品牌把中国时尚企业都教育了一遍。社交媒体的兴起，国际视野的开阔，中国大众的时尚观和消费观受到了奢侈品牌的强烈冲击。奢侈品文化通过网络上各种“炫富一族”，在不长的时间里面就完成了奢侈品的教育，很多压根儿不认得爱马仕Logo的普通人，也开始讨论爱马仕了。来势汹汹的奢侈品文化，让国内一线品牌不得不用一线奢侈品的方式来包装自己，其中重要的一点就是模糊自己的国籍。也就是说，在奢侈品风气自上而下的压迫之下，出现了众多长得像国外奢侈品，又远不如奢侈品昂贵的品牌，充斥在各大百货间，成了我们现在所看到的一些“假洋鬼子”。然而，这并非没有意义——至少能让一些没达到奢侈品消费水平的消费者，用一个不离谱的价格就得到类似奢侈品的消费体验。重要的是，在崇洋媚外、国内品牌争相仿外的大潮中，若还在固守民族特色、束河制作，不转变、无作为，唯有不进则退。红谷似乎也意识到了这一点。因而一再变更诉求：2003年“手工世家，真皮制作”；2009年“休闲生活倡导者”；2010年“精于质，朴于心”；2012年“包藏美好生活”……然而这都未能扭转局面，反而导致了品牌价值的模糊，品牌个性不鲜明，事实是红谷依旧逆势退行。

那么竞争对手在说什么？纵观皮具市场，低、中、高各档次的品牌进

行着从卖产品到卖文化的不同层次诉求。高端品牌如路易威登、香奈儿等是卖文化的典型代表，凭借积淀多年的品牌历史与传奇，烙上了“高品位生活”印记，构筑了消费者宗教般的品牌忠诚。天进在调研中也发现，几乎每个中产以上消费者都有一件拿得出手的奢侈品包包。反之，低端品牌则是卖产品，如千姿百袋、CROWN、爱思等。他们在市场竞争中更多依靠于价格、质量等取胜，对于品牌传播及塑造方面很少，也就造成了中低端品牌更多限于价格战、渠道战的低层次恶性竞争中。而中高端品牌尽管不屑于卷入这场恶性竞争，但缺乏高端品牌所积淀的深厚品牌文化，故以宣扬自身独立个性与风格为主，典型代表为COBO、FION、DISSONA等。譬如，FION提出“拒绝平凡”，以迎合新一代女性的口味。

关键是各层次品牌都在找一个具有差异化的价值，试图从情感上打动消费者。LV想要帮她的消费者传递的是：我们都是有个性的女人；Prada想要帮她的消费者传递的是：我是个事业有成的女人；而迪桑娜、菲安妮、Why等品牌诉求类似，都想要通过一种女权主义式的诉求来拉近品牌与女人之间的距离。无非是：我支持你做独立女人，女人的精彩由自己决定而不是男人，女人要善待自己。

红谷的广告语随着品牌的发展，历经几代更替，至今消费者印象深刻的都只限于功能性的传播，如手工真皮制作、中国人自己的皮具品牌。那么，红谷能否凭此完成从“卖产品”到“卖个性”的品牌升级，并提出一个差异化的品牌价值主张，从众多的品牌中脱颖而出？

这就需要回到消费者心智这一原点，品牌价值主张一定要从消费者中来。天进调研发现，红谷在多年的经营中不知不觉聚焦了成熟的持家女性

市场。天进经过调研发现，补偿性消费是她们释放自己的重要表现，并且拥有独特的时尚和消费观念。尽管家庭永远是成熟女性生活中的第一位，但是在家庭、事业稳定后，找回自我也不时地拨弄她们的内心。经过了人生最艰难的时刻，35岁之后她们应该享受人生、享受生活，以前得不到的现在一定要得到。与此同时，她们已经具备了相对稳定的消费心态和成熟的价值观念。长期持家的习惯也让她们没那么容易接受新的时尚消费理念。不冲动购物，不盲目赶时髦和新潮，理性而有辨别能力，注重商品本身的价值体验，从而获得精神上的满足。

事实上，与年轻人相比，阅历是她们最引以为傲的资本。岁月把柔弱换成了柔和，把清纯酿成了醇厚。少了年轻女孩儿的那种“酷辣”和“冷傲”，也不是被生活逼出来的咄咄逼人，而是成熟女性洞悉人情、体察人心的那一份包容和暖意。因而，从她们身上所散发出来的时尚文化是自在且淡然的。即使她们有支付奢侈品的能力，也通常不愿意大幅度增加自己与人的距离感。为了保持自己在这个圈子的融合度，她们选择既不丢人、也不太夸张，甚至很多时候囿于自己的一些特殊身份如公务员等，也会保持低调。天进认为，这正是红谷构建时尚理念的重要区隔。

与一些主流百货的品牌比起来，拿红谷的包不够高贵，但那种上档次的时尚消费体验却类似。这也带来一个好处是，红谷并没有高出当地主流消费水平太远，在很多地方，红谷产品的价位已经具有一定的炫耀作用，这种炫耀却不至于受到原有社交圈的排挤，受人羡慕却不招人妒忌。红谷应该代表的就是这样一种自然、自在的美，不奢华，也绝不廉价，是那些刻意营造距离感的品牌不会、也更不能提供的价值。然而，它却是一种女性长期需要的心理状态。



红谷

因而，天进建议将“自然”作为红谷品牌定位的核心，倡导一种品牌理念：和于自然，亦善亦美。而这更是一种生活处世的态度，重要的是与目标消费群体的价值观和生活态度极其吻合，可以很好地帮助消费者在群体中定义自己。挎着红谷包穿行在繁华的都市中，同时还能感受自然所带来的轻松自在，演绎独特的现代都市的自然风尚，由此提炼出了“阅繁华，悦自然”的广告口号。

案例5　品牌发源地定位——卡士：“经典滋味，欧陆风情”

2003年，天进与卡士首次合作，卡士的酸奶产品基本只在餐饮渠道销售，年销售额仅几千万元。在天进的协助下，卡士全面进军大流通渠道，重新进行品牌定位，时至2014年，数据表明，卡士年销售额接近10亿元，近乎90%总销售额依靠大流通流域拉动，且已建立起华南地区高端酸奶第一品牌形象。

卡士原是餐饮渠道的王者，然而随着蒙牛、伊利等全国性品牌的相继进入，卡士的事业基础受到了严重威胁。面临大品牌的狙击，卡士的市场境遇每况愈下。究其根本原因是卡士本身并未建立起有力的品牌背书和价值壁垒。首先，缺乏品牌内涵，除了功能型价值外（如口感），并未能给消费者带来其他的品牌附加值；其次，广告的投放量极少，品牌知名度并不高；具体到产品本身，活均奶的概念亦未被消费者广泛接受，包装并不突出，无鲜明个性，与市场上的练士、秦士等产品包装雷同，极易造成消费者混淆。

在天进的建议下，2005年卡士开始进军大流通领域，推出杯装鲜酪乳，并在这一年开始有规模地走进商场、超市，以产品带动品牌形象。结合欧陆品牌形象资产，以口感作为传播核心进行诉求、以挑剔作为品牌价值引发共鸣，成功在酸奶品牌中脱颖而出，迅速发展成为高端酸奶的代表。2012年又推出凝固型酸奶，既巩固了高端酸奶品牌形象，又实现了利润增长的突破。

1.推杯装鲜酪乳，抢滩大流通领域渠道

2004年卡士酸奶在餐饮渠道站稳脚跟，外有全国性大品牌狙击，内有品牌力和销售力增长的需求，卡士迫切需要营销发力。在天进的建议下，卡士推出适应大流通的标志性产品形态——杯装鲜酪乳，以产品带动品牌形象，形成在大流通渠道的传播影响。2012年，大流通领域渠道占卡士总销售额逾90%，卡士再推新品凝固型酸奶，迅速成为卡士的利润增长点，并进一步巩固了卡士高端酸奶的品牌形象。

入市之初，卡士大胆在营销渠道走出了一条颇具差异化的道路：在高端餐饮渠道稳扎稳打。当时的餐饮并没有像现在这样大众化，吃饭的人都是一些非富即贵的高端人士。卡士以“珠三角”为起点，在酒店、西餐厅等餐饮渠道首开先河，以品质积累起高端品牌的口碑。

在这过程中将酸奶推介成为佐餐饮品颇费一番工夫。在广东省，尤其是广州的餐饮市场，“老火汤”一直占有非常重要的地位，消费者在一顿饭中喝了很多汤，也就很难再被说服品尝“卡士奶”了。因此，为了避开与“老火汤”的正面对阵，卡士选择了包容性、接纳性较强的移民城市——深圳。在餐桌上喝酸奶不仅跳出了广东人的餐饮习惯，同时也跳出了酒楼的一贯做法。当“卡士奶”与其他高档酒品一起出现在给客人的推荐饮品中时，随之而来的是“不可思议”的惊讶。但卡士高层还是选择了坚持，相信只要消费者愿意尝试“卡士奶”就一定能抓住他们的心。数年的耕耘之后，卡士成功借助高档酒店开辟了餐饮市场，找到了一块适合成长的好土壤。

然而，餐饮奶市场发展迅速，呈现百家争鸣的态势，但并未出现真正意义上的强势品牌，卡士、妙士等品牌也只是在区域市场称雄。更严峻的

是，伴随蒙牛、伊利等乳业巨头相继进入餐饮渠道，卡士等区域性品牌受到剧烈狙击。随之而来的是，餐饮奶经销商的理性逐渐增强，他们更看重厂家的信誉、服务和合作方式，倾向于和品牌潜力大、诚信度高的企业合作，对利润的需求则日渐次之。与此同时，随着市场的成熟，餐饮牛奶总体消费增长趋势放缓。终端商会进一步对供应商采取收进场费的方式强化多元化品牌经营。

因而卡士想要解决营销渠道受限必然要从餐饮渠道向其他领域扩张。天进建议，卡士一方面继续在餐饮市场中做强、做大，打造坚实的品牌价值壁垒；另一方面要考虑如何从细分走向主流——大流通市场。若继续在餐饮渠道恋战，没有大流通渠道对品牌的拉动，会削弱卡士的品牌影响力。同时，也只有在主流市场中占据一席之地，才能实现营销的规模化。

天进建议卡士推出了适合大流通领域的产品形态——杯装鲜酪乳。开始时尝试了商超渠道，还试点开发了酒店、单位食堂、美容院等新的渠道，实现了预期的销售目标，为其他区域渠道的建设开发起到了良好的借鉴作用，全面的大流通继而水到渠成。卡士杯装鲜酪乳的价格定位虽然较高，但是对于消费者来说还是可以接受的，其价格策略的成功为以后新产品的定价提供了依据。事实证明，许多跟卡士一样做餐饮的北方酸奶品牌，因为一味沉浸在餐饮渠道，没有在适当的时机跳出来走大流通渠道，后来越做越差，渐渐萎缩了。凭借耕耘多年的积淀，卡士虽然仍是餐饮渠道的酸奶老大，但事实上，数据显示，2013年餐饮渠道占卡士总销售额不到10%，超过90%的销售依赖于大流通流域。



卡士鲜酪乳

2.创新品类“原态乳酪”，提升品牌溢价空间

当卡士成功地在目标消费者心目中建立起高端酸奶的形象之后，2011年天进根据卡士的需要适时开始了凝固型酸奶的策划。而一个主要的担忧在于，凝固型酸奶会与既有的卡士鲜酪乳形成直接的竞争，二者在食用方式与消费形态上极为相似，会出现互相替代的现象。

为避免凝固型新品与鲜酪乳互相“抢食”，天进建议提升凝固型酸奶的价格，拉开与鲜酪乳的价格差异，定价为鲜酪乳价格的2~3倍，让其成为卡士产品体系中最贵的品类，肩负着提升卡士品牌形象、获取利润的重任。

尽管凝固型酸奶通常被大众称为“老酸奶”，但是天进经过分析发现，卡士的新品酸奶若仍以老酸奶命名，必将会陷入同质化竞争的泥潭，从而

降低卡士高端品牌的形象。因而品类名的打造一定要满足以下标准：一是价值感，能契合卡士的欧洲血统；二是品质感，能触动好口感，使消费者产生凝固型酸奶的性状联想。

奶酪可以说是奶类制品里最高贵、最富有营养价值的品类。在古希腊，人们奉上奶酪以敬拜诸神；在古罗马时期，奶酪成为一种表达赞美及爱意的礼物。而其中，乳酪颇具价值感，它纯正、浓度高，是经典、品位的象征。天进经过严密的市场调研测试，从乳酪中延伸挖掘，结合卡士一贯的经典滋味，以“原态酪乳”命名新产品。这个名称能使消费者充分联想到卡士凝固型酸奶绝美的口感以及固态的性状，并能将产品和欧洲的奶酪产生关联。2012年11月，卡士成功推出了卡士家庭新贵族原态酪乳，奶源高端、工艺高端和包装高端等诸多因素决定了原态酪乳高贵的品牌调性和定位基础。卡士原态酪乳以“味觉中的贵族”为诉求，经得起高端消费人群挑剔的眼光和味觉，嫩滑、细腻、纯正的品质在同类产品中独树一帜。产品一上市，便迅速受到高端消费者的追捧，原态酪乳迅速成为卡士的利润增长点。

3.“源自欧洲”占位高端，“挑剔”引发价值共鸣

在大流通渠道中，蒙牛、伊利、光明等强势品牌已经拥有很强的竞争力，卡士必须另辟蹊径，才能突围而出。同类产品在物理及功能属性方面的各种诉求认知被先入为主的品牌所占据。天进为卡士确立了差异化的品牌定位“经典滋味，源自欧陆”，从感性诉求入手，以“挑剔，是一种美德”稳固高端酸奶的形象，将挑剔作为品牌价值诉求，引发高端目标人群的精神共鸣。

大流通流域市场竞争越来越激烈，市场压力越来越大，价格大战和广告大战已经成为企业宣传、标榜存在、吸引人们眼球的生存手段。市场上几乎所有的品牌都在诉求健康、自然，此类认知资源已被抢先占据。同时，众多品牌都把焦点聚集在功能利益诉求上。然而酸奶市场已经足够成熟，消费者对于酸奶已经储备足够的认知，益生菌种类与数量、蛋白质含量、有无添加剂等功能诉求，显然已经不足以支撑高端定位。一直走高端路线的卡士要想在众多强势品牌中突围，必须突破其纯功能的利益诉求。

反观卡士酸奶自身所具备的优势，从口感上而言，浓、香、滑的卡士是一流的，卡士的第一个广告语“卡士浓浓好滋味”便着重强调口感。同时天进经过消费者满意度调研亦发现，卡士的消费群尝试购买和重复消费卡士酸奶的核心理由在于对于卡士酸奶口感的高度认可。而事实上，卡士之所以能制作出口感醇厚、爽滑的酸奶，这其中的秘密在于源于欧洲。欧洲是开发酸奶新产品的基地，每年有近千种酸奶新产品问世。卡士酸奶最好的菌种、工艺都是出自欧洲，在优选欧洲最佳益生菌的基础上，卡士将国外进口的5种益生菌完美匹配，成功引进了欧洲酸奶的发酵工艺。这是欧洲经典酸奶的秘密，也是卡士发酵奶营养高、口感佳的一个秘密所在。同时，欧洲形象对维持卡士的高端品牌形象起了很大作用。

因此，天进为卡士酸奶提炼了“经典滋味，源于欧洲”的品牌定位，并建立了“卡士（英文名称：CLASSY·KISS）”高贵、典雅的品牌形象和独特的“欧陆风情”品牌文化。与此同时，欧洲风格为公司一系列的活动奠定了基本调性，渗透进各个环节，如传统欧式酵化、独立发酵、传承工艺精髓和限量生产等。

4.“挑剔，是一种美德”引发价值共鸣

为了与消费者情感产生更加深层的连接，以增加品牌附加值，提升品牌溢价空间。天进认为必须为卡士高端品牌注入情感价值。天进通过深入洞察目标人群心理，结合卡士自身，提炼出了“挑剔”这一价值诉求。

卡士的消费者是28～45岁的“三高”女性群体，即高学历、高收入、高品位。她们对于生活品质有着近乎挑剔的追求，崇尚经典，考究细节，追求极致，且注重品牌的文化价值。卡士绝妙的口感，可以满足味觉的挑剔。但这种满足不能仅止于味觉，需要从功能利益上升到精神层面的价值感知，进而衍生为对于生活的考究，对于完美的执念。

反观卡士，其生产、经营理念都契合了挑剔这一价值感知。卡士承载着“做最好的发酵奶”的理想，一直期望用一种最挑剔的态度，为消费者生产经得起挑剔的产品。卡士的理念是“专心致志只做酸奶、做世界上最好的酸奶、做世界上最好的酸奶生产企业”，其也正是以这种不求多元化经营，在酸奶这一个细分市场精心耕耘的专业态度与乳业巨头相抗衡。卡士的王维嘉总经理亦是一个高雅内敛、有完美情结的人，追求极致的习惯给了天进一个较高的标准，也给我们留下了深刻的印象。在王总的坚持和主导下，公司成立之初，就坚持每一个细节和元素都是高标准，如不惜成本选用最好的奶源、最好的包装材料、最好的工艺。

因而，针对所有品牌并没有能带给所有消费者一个附加值的购买理由，天进从感性诉求入手，以“挑剔，是一种美德”建立了高档酸奶的形象，让卡士酸奶成为有品位人士的“身份证”，在情感上与竞争对手形成明显的差异，成功获取了消费者的心理认同。


对自己挑剔，才能直面挑剔。
挑剔，就是一种美德。
CLASSY·KISS
卡士


挑剔，是多数人的权利，少数人的专利。
挑剔，就是一种美德。
CLASSY·KISS
卡士


挑剔，让你永远走在别人前面。
挑剔，就是一种美德。
CLASSY·KISS
卡士

卡士“挑剔，是一种美德”

案例6　功效定位——水密码：“补水看得见”

近年来，中国化妆品市场竞争激烈，外围遭夹击，内部厮混战。

中国多层级的消费市场使得高、中、低不同层次的化妆品都有相应的规模化目标群体。在中高端市场，进口化妆品品牌（含合资品牌）仍占据着主导地位。面对欧莱雅、兰蔻等外来品牌的步步紧逼，国内以中档产品为主的本土品牌节节退守。据统计，国内2009年约有两万个化妆品品牌，大大小小的化妆品企业却不到4000家。

在这种前后夹击的情况下，定位中档的丹姿，以三四线城市为销售重点，品牌形象相对低端，品牌力匮乏很难突围。

2008年，丹姿研发出领先性补水系列产品，产品补水效果很好，性价比出色。公司希望将其打造为明星产品，并借此提升整体品牌形象。但是品牌定位模糊，企业技术、产品优势与消费者品牌印象错位。即使有诉求——“印证美的标准”也未能打动消费者的心，品牌的知名度和忠诚度都较低。因而，丹姿需要明确品牌定位，提升其品牌形象的穿透力和品牌知名度。

天进认为，面对日益激烈的市场竞争和强大的竞争对手，明智的选择应该是避开全面铺开的正面较量，从一个自身具有优势的细分领域切入，精准地把自己打造成某一细分领域的“专家”“领导者”。而在护肤品市场，肌肤补水成为当今化妆品界最大的利益诉求之一，因而补水是一个非常有前景的细分市场。尽管已有不少竞争对手也推出了补水产品，但都未能形

成专业的补水品牌。丹姿的产品在补水方面恰好有很强的竞争优势，完全有机会去占领补水细分市场的“专家”地位，获得品牌形象的新突破。因此，新推出的副品牌应以补水为切入点，塑造“丹姿补水专家”的品牌形象。

为了在产品入市之初清晰地向消费者传递出补水的物理价值，抢占补水细分市场，丹姿以“水密码”作为全新副品牌的名称。“密码”寓意着解决问题的关键点，而“水密码”极易让消费者联想到补水的良方或者核心的补水策略，很好地突出了新产品的特征和功能。

水密码

天进通过研究发现，所有化妆品广告都惯用特殊效果处理，缺乏产品使用后真实效果的呈现，颇有夸张炒作之嫌。“解剖式”和“对比式”在化妆品电视广告中使用最为频繁，“解剖式”是最常见的方式，这类广告擅长使用3D效果，解剖肌肤，水进去、美出来，令人眼花缭乱；“对比式”试图深入浅出，运用干枯的玫瑰花、裂缝的雕塑甚至带刺的仙人掌等体现补水效果，然而广告诉求和象征物毫无关联。

天进通过调查发现，首先，消费者不相信化妆品，认为大部分化妆品所标榜的功效具有欺骗性，很多明星的皮肤后期处理过于明显，3D效果不知所云，完全失去了肌肤原有的本真。她们也许会被创意吸引，但最终不会实施购买行为；也会因为某个喜欢的明星或好的创意关注广告，但这与购买无关。

其次，化妆品广告还处于情感诉求的荒漠地带，产品卖点与消费者情感互动性低，很少做到高度统一。有的产品不讲具体的卖点，只讲女人的爱美天性，试图从内心打动她们；有的则仅仅给予女性空洞的精神激励，如“勇敢抓住爱人的心”“勇敢面对全新的工作”“我与你同在”等。

天进对“水密码”的直接竞争对手进行了重点分析，发现同类产品都将卖点放在补水的长效和深度上，如妮维雅凝水活采保湿凝露强调补水时间长——“24小时深度滋润”；类似的，丁家宜美白保湿霜则提出“24小时补水更锁水”。妮维雅产品TVC强调使用后感觉——活力源源不断，神采飞扬；而丁家宜产品TVC强调情感层面——锁住水分，锁住爱情。

在比对了同等价位的产品定位及目标消费者后，天进将“丹姿”的目标消费者锁定为：20~28岁，以年轻女性为主，对未来的要求高于同龄人的

活力群体。她们正在成为未来消费的主导力量。

护肤品能带给她们什么呢？外表对她们的重要程度，不亚于任何一件人生大事。她们中的大部分人认为，外表虽不是未来的决定因素，却是重要因素；好的外表让她们获得更大的关注，活出年轻和自信。

她们怀着憧憬和天真踏出校门，披着挫折和成熟步入社会，正在探寻未来方向。而前方是路，还是墙？要走出自己的路，必须看清自己的方向。没有清晰的方向，就犹如被蒙上双眼。她们希望在追逐梦想的路上，未来要看得见，方向要看得见。她们希望护肤品的使用能为自己的形象加分，带来信心，因而她们需要清晰地了解产品的使用效果，尤其是新产品。

对于化妆品的选择，她们尤其看中品牌的可信度，其次才是效果。如何判断化妆品的可信度？第一，国际知名品牌相对来说可信度更高，更易被选择；第二，口碑好的产品会优先考虑；第三，现场的试用也十分关键，手部皮肤的感受会直接影响购买行为。

而相比市场上的其他补水产品，“水密码”的独特性正是在于补水效果真实可见，轻轻一抹，皮肤上形成晶莹的滋润小水珠，并且可以快速被皮肤吸收。因此，“丹姿·水密码”需要向目标消费者传递的信息是如同未来的路要看得见一样，肌肤补水也要实实在在看得见，未来也要看得见。由此“补水看得见”就产生了，在向消费者清晰地传递产品的物理价值，建立产品认知的同时，也升华了情感价值，提升了品牌形象。

“丹姿·水密码”经过传播，已经赢得了消费者对产品功能的认知，建立

了较高知名度。从丹姿到“水密码”副品牌，丹姿的整体品牌形象在不断升级。起初“水密码”系列还是以子品牌的形式切入市场，从2012年起，“水密码”品牌实施战略性升级，从包装及品牌传播等方面，实施品牌形象的独立化，同时启用英文名称“WETCODE”，为品牌的长远发展奠定基础。2015年，“水密码”占丹姿集团60%的销售权重，成为丹姿集团核心品牌。

第3章　O2O营销：打通线上线下，构建全渠道营销

我们不得不承认这个社会正发生着有趣的变化，通信技术、媒介生态更是如此，个性化、扁平化、碎片化、移动互联都常常被人们挂在嘴边。这些都暗示着每个人的消费行为、社交行为在发生深刻的变化，而消费者和市场形态的变革又必然带来组织的供给与生产方式变革，这也是组织的战略、管理、品牌、销售迎来的新时代，就是我们所说的“互联网＋”、O2O或者移动互联时代。

然而，更有意思的是，事实上这些变化的显著性高于以往任何一个时代。在以前，线上（online）和线下（offline）商业就像是两条平行线，按照各自的逻辑脉络发展，而当两者开始融合时，可以说是虚拟照进现实，这些相互影响所带来的变化变得可感、可知。

3.1　切忌徒有表象：何谓O2O内核

3.1.1　O2O的正确打开方式

其实，O2O是一句正确的废话，尤其是在连呼吸中都有互联网的现在。

O2O，直白来讲是它表明了线上和线下融合的趋势，反映了互联网改造现实世界的使命感。在一切相关的软件和硬件还没成熟之前，线上和线下是平行发展的，并没有交汇在一起。当许多必要条件成熟，线上和线下的商业开始交汇，产生了各种各样线上和线下融合在一起的玩法，而这些玩法似乎都可以用O2O一语概括。但同时，这也让太多人无法对O2O有一个较为准确的认知，但事实上它本身就没有指代一个具体的产品或服务形式，所以也没有必要去框住它。

然而，O2O之于企业，又是触及灵魂和DNA的改变。

首先，O2O极大地推动了传统线下商业的数据化进程（包括电子商务化，电子商务化就是非数据商品的数据化）。数据沉淀是O2O很重要的一项使命，传统企业与互联网企业的分水岭也在于商业数据化，传统的线下销售模式决定了消费者的数据分散在各处经销商。互联网公司和传统公司的核心区别在于：前者营销、销售的同时获得CRM客户关系管理数据；后者营销、铺渠道的同时只获得销售。前者可以通过数据持续营销、影响消费者，所以其营销效率更高、更持续，线下企业则缺少数据的收集系统。

其次，O2O缩短了供应和需求之间的距离。品牌商将直接和消费者面对面，代理商将成为投资商或者转化为品牌商。如果损害到现有经销商、代理商的利益，那么O2O这样的战略基本上就会夭折，这也是大量传统大型企业在面对互联网时采取谨慎态度的原因。

所以，如果非要给O2O下定义，可以这样理解：

“Online与Offline的相互反哺，对接信息和产品/服务，优化产业链，撮合供需双方，进而实现社会资源的优化配置。”

具体而言，它有这样几个主要的特征：

一是撮合供需双方，打破信息的不对称。渠道商、代理商、中介既是纽带，也是屏障。尽管它连接了供需的两端（品牌商和顾客），但同时也阻碍了双方互动，造成了二者之间的信息不对称。

O2O改写了这样的局面，让品牌商可以直接面对消费者，甚至把多个品牌商汇集在一起组成平台去对接需求方。譬如租房中介、家政中介，有需求的消费者只能靠中介提供的信息去判断，但是家政O2O或者租房O2O的出现就打破了这样的信息不对称，在这个平台上业主可以直接对接租客，同时汇聚的也是多个中介所提供的信息。

二是去中介化，从生产端直接到消费终端。去中介化减少了产业链环节，节省了时间和层层累加的费用。

以家装公司为例，土巴兔对接的是用户和家装公司。惠装对接的是用户和施工队，把中间的家装公司砍掉了，这就是去中介化。传统零售商和

服务商的商业模式是怎样的？先是从供应商到渠道商，渠道商还会有一级渠道、二级渠道，甚至多级代理，然后到销售终端，最后才到消费终端，它有很长的一个链条，每加一个环节，都会加价，成本就会叠加，这是一个增加消费成本的问题。

三是共享经济，资源整合。资源不只是资金，还有时间、技能、空间。O2O把这些线下资源转换成商业数据，展现在平台上，实现了资源的聚合和优化配置。

原本闲散的资源聚合之后激发出巨大的商业价值。短租、拼车就是这样的，家里的某一间房空闲，把它租出去，这是空间资源的整合。譬如国外的Airbnb、国内的小猪短租等。Airbnb和Uber这两个创业公司还没上市，前者估值就达到了255亿美元；后者估值为510亿美元。再看国内的企业，如滴滴出行：160亿美元；美团-大众点评：150亿美元。另外还有技能的整合，我们现在看到的上门按摩、上门足疗、上门美甲服务，都是手艺人技能的整合，是手艺人闲置时间的利用。

四是产业链优化。传统企业在互联网化的过程中常常存在这样的问题：做平台还是产品？跳出盒子来想，企业最后想做的和最有价值的都是产业链上的生意，不只是简简单单的一个业务。

比如滴滴，打车是广告行为，是用来教育用户的。将来出行整个产业链上，能够和出行有关的，滴滴都有可能涉及，甚至以后可能还会涉及旅游包车。e袋洗根本目的是要做居家用品的保洁保养，甚至最后可能延伸到所有家庭生活服务；类似的，云家政的根本目的是一站式的家庭服务。

平台已经接触了很多的供应商、很多的渠道商，可能彼此之间会有一些需求需要去对接，同时，这个产业链上是有很多事可以做的，不是简简单单只做某一个业务，平台是在撮合一整条产业链。

3.1.2 企业的O2O架构

1.线上和线下的双重逻辑

许多线上的商业发展到一定程度便觉得天花板抬头可见，如果未来不是在线下，那又在哪里？

截至2014年，中国网上零售市场交易额达2.86万亿元人民币，在整个网上零售发展已较成熟的背景下，尽管增长率（45%）依然维持高位，但网上零售在社会消费品零售总额中的占比也才超过10%。

平台电商的红利期已经过去，获取线上用户的费用暴涨了好几倍，而花钱引流获取用户一直又是“淘品牌”赖以发展的关键所在，这就导致了许多低毛利企业可能撑不过这一段艰难时期。于是，许多“淘品牌”向线下求发展，建仓储、开门店，撕下“淘品牌”外衣，贴上O2O标签。

同时，这还和移动技术、移动电商的发展有关，移动端的发展分流了PC端用户。2011年年初，微信等移动社交产品推向市场，不断分流PC端用户，使用户量大面积转移到移动端。2014年左右，有赞、微店、微盟等一系列基于移动互联技术的电商平台和一些社群模式的企业（罗辑思维、吴晓波频道）蓬勃兴起。比之于“淘品牌”，这些坚定走社群模式的电商以内容吸附用户，价值认同感高，黏性较强；而“淘品牌”的用户基于产品体验，黏性较弱。

反之，许多线下的商业往线上转型，有这样几个必然。

从信息的角度而言，当消费者可以通过用户评价、专家意见或者社交媒体等更好的渠道获得产品质量信息时，品牌就不那么重要了。总而言之，低效率的商业模式将会被取代。在移动互联时代，利用随身设备，我们从分发流量的时代，进入分发时间的时代。作为一种沟通技术，比之传统手段，它极大地提升了沟通的效率和支付效率。实体店为什么挨打？是因为互联网卖东西的方法比传统的方法来得更有效。互联网的沟通路径更短，所以电商就能比实体店卖得便宜。

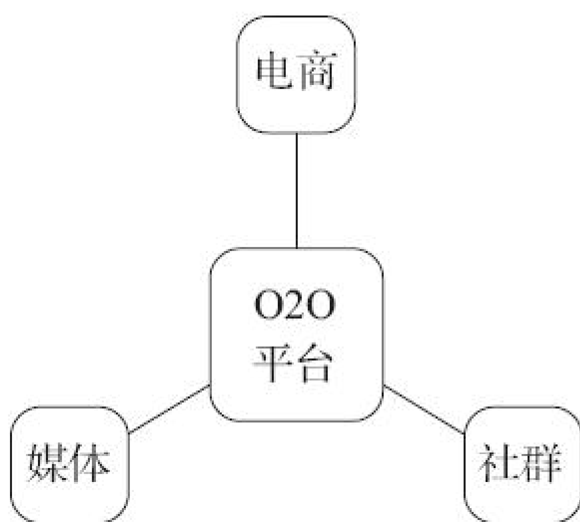
2.商业数据化

市场并不缺少好产品和用户，缺少的是一个连接他们集中输出的精准平台。平台需要将用户和品牌之间的信息对接，在完成这一步之后，销量自然会得到明显提升。O2O发展的一个明确方向，就是通过互联网技术方便商家完善会员体系，特别是会员系统建设、会员营销方面的工作。越来越多的商户意识到会员的重要性，在会员信息的收集整理、身份的确认、会员营销和会员维护等方面，一直希望能通过互联网，特别是移动互联网渠道，让工作更加高效、快捷地进行，从而掌握先机。例如卡券以其折扣吸引、刺激消费者消费，进而发现消费惯性，促成营销的爆发点。

存在这样一种应用（如RedLaser），只要扫描商品的条形码就会出来附近有该商品的所有店铺的地址以及该商品的库存。当你使用大型连锁商店（Target、百思买等）的官方App搜索某一商品时，就会知道附近有哪些店、有多少库存。这些功能的实现得益于O2O库存数据平台。

3.媒体、电商和社群的三重属性

O2O平台在未激活之前等同于无，激活后的运转，需要一个良好的系统去支撑。一套完整的O2O系统应该同时具备媒体、电商和社群的三重属性，搭建一个以目标客户的生活方式为核心的平台，其本质是一个集约了清晰目标用户的平台。依靠搭建中间渠道进行流量变现是盈利模式之一，借助互联网、媒体化的操作方式也是盈利模式之一。



O2O平台的三重属性

线下商城橱窗、柜台等空间，都是品牌描绘品牌故事、传递品牌价值的最好延伸空间。而O2O的媒体属性的作用就像每一个品牌的橱窗，用于营销推广和艺术展示。同时线下空间也是必备的，它所承载的职能是将内容、社区与产品的体验实体化，在与用户接触的过程中产生化学反应。

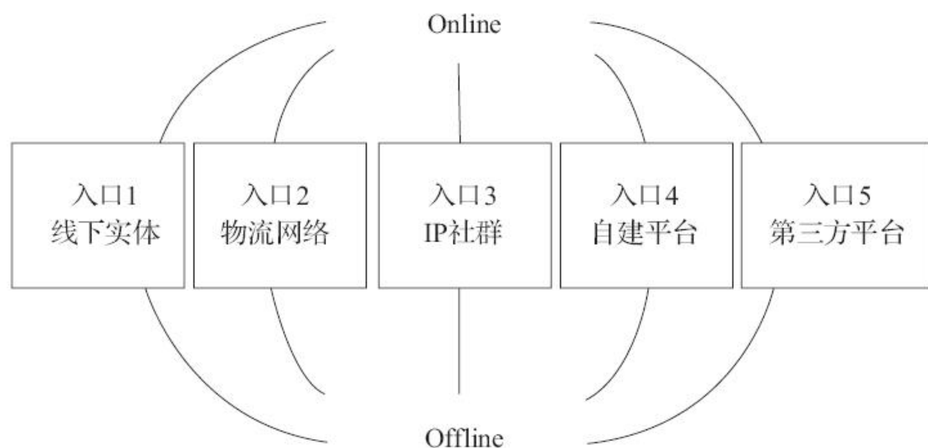
O2O三大属性还可以被进一步被延伸为5个部分，分别是：媒体、社区、电商、产品孵化、线下体验空间。每个部分都承载具体的功能属性，

譬如社区部分，用户可以在社区内分享喜欢的物品，并将物品图片和购买链接以及物品标价打包上传。社区内除了用户本身，意见领袖的发声是重要的组成部分。还可以引入明星、红人等增加影响力，叠加口碑效应。

3.2 移动互联时代：如何布局O2O入口

移动互联时代，场景将成为新的O2O入口。

场景常常表现为与游戏、社交、购物等互联网行为相关的，通过支付完成闭环的应用形态。其中，能够触发用户沉浸式体验或者能够使用户长时间停留的应用形态，如视频、游戏、微信，可以被理解为超级入口。任何一个场景都可以成为消费者行为的触发点，成为O2O平台的流量入口。



O2O平台入口方式

线下实体：以宜家为例，每年3家新店的扩张速度并不能跟上中国消费者的需求，电商也未能发展成熟，因而采取了建立订货中心的做法，以此嫁接实体零售和电商销售。订货中心开在人流量比较集中的市中心商圈，为了控制成本，面积大约是宜家商场的十分之一。在订货中心购买产品，由导购员提供解决方案、安装以及售后。

物流网络：欧莱雅把菜鸟驿站变成了派样站点，在菜鸟驿站扫描二维码，支付一分钱就可以领取样品了。覆盖近20座城市、3000家便利店、500家高校，领取试用装的90%都是新用户。

IP社群：IP（Intellectual Property，知识产权），有吸引力的内容，拥有一定的粉丝和影响力，可以被演绎成各种形式，譬如书籍、电视节目、电影、游戏、社区等。影响力、吸粉能力的大小决定了IP的价值。北京卫视的电视节目《养生堂》，作为养生类IP，在同类节目中收视第一，拥有5000多万人的电视受众、200多万微信公众号粉丝。通过一个个微信群、线下社群将粉丝沉淀在社群中，在互动、推荐过程中完成销售。

还可以通过自建平台或者是第三方平台打通线上、线下。

入口反映了媒体和电商之间的协同效应：电子商务和媒体作为两条平行线在一个平台上进行交汇，这也是类似于O2O的接口式交汇，这个平台目前就是微信，准确来说应该是一种类似微信的“电子商务＋媒体”形态的综合平台。

然而关键的问题是入口逻辑如何水到渠成？

流量很重要，但是也变得越来越不重要。流量批发的红利时代结束了，迅速登场的是社交关系，是基于更加鲜活的人格吸附所形成的人格连接。“罗辑思维”“凯叔讲故事”对于微信电商的探索拓展了新的入口逻辑：更具公信力、也更具活跃度的人便是获取用户成本极低，同时也是更精准与智能的流量入口。

3.3　O2O以及线上销售模式

O2O架构的核心是数据，数据需要一个存储的地方，微信、微博、电子商务的CRM后台都可以存储用户数据。整个数据交换过程，不再只是产品的消费，还包含你的观点和创意，甚至涉及信任、关系、投资、联合创新等。所以这导致了线上销售模式的多元化，超出了以钱易物的范畴。O2O将商业带入了数据时代，颠覆了传统的销售逻辑。具体来说，其分为以下几种模式：

1.直销D2C（Direct to Consumer）

通过O2O平台，品牌商和消费者可以进行直接沟通甚至完成交易环节，生产变得个性化和定制化，店铺陈列不再唯一，而是将线下店铺的体验、配送功能推到了前台。

那么中介会消失吗？这倒不一定，但肯定会进行角色的切换。代理商或者渠道商转型成为品牌商、投资商、众筹商。过去传统的代理商将成为公司的众筹投资商，不同之处在于这些投资商不享有地域经营的价差利润。这些众筹投资商并不是一般的天使投资人，而是与联合创始团队具有高度信任的朋友，即众筹投资的行为也是信用的众筹。

所要强调的是以强关系、高信用为驱动的分享和销售。换言之，一个产品如果获得多数人的信赖，将形成口碑推荐，这就是直销的原理。

2.定制化——满足个性化需求

PC的电商本质是传统陈列销售逻辑，并实现了实物商品的数据化，这已经成为社会的基础技能，而移动互联网的电商则会更进一步，实现人们的定制，即通过定制搜索来发现自己想要的商品。生活服务类的垂直聚合App，类似58同城、大众点评网、乐蜂网、1号店、苏宁易购等，都是基于某个行业的垂直定制搜索。消费者的精神需求如个性、定制得到尊重，社交的需求也被满足。大量的互动、分享和定制化产品成为人们的追求。

3.微分销——让社交变成生产力

品牌商和代理商往往有这样的期望，分享和口碑成为品牌营销的手段，将让每个时间节点（热点事件、节假日）、每个平台（微信、淘宝、京东商城、大众点评、爱奇艺等）都成为品牌曝光的机会，线上散落大量的碎片化品牌信息，这样露出的频次将替代传统的广告广度，分享的创意与深度代替传统的公关。然而他们忽略了一个重要的事实：没有关系哪来分享，没有信任哪来交易？

微分销让社交变成生产力的意义在于，分享传递价值，将信任关系转化为代理关系，让社交资本变现，根本是价值、体验、信任和分享。体验和信任带来口碑，信任和分享带来圈子。品牌仅仅通过简单的推送消息是不行的，而是要通过圈子，基于兴趣来建立强关系。只有通过强关系圈子进行的分享，销售转化率才高。许多分享难以激发口碑和销售往往是因为信任不够，缺少信任的分享不能激发口碑。不断开展线下活动、加强沟通、建立信用关系，让数据变得有温度。

3.4　场景思维重构线下体验

越是数字化的商业时代，人格化越显得珍贵。

人格化的意思是，我们看待数据的方式，不再是字节，而是一个个真实的消费者，有其动机、角色、行为和需求。把人格化的力量释放到产品或者服务的体验中，赋予场景以生命力、活力，调动起产品蕴含的情感和文化，进而升华体验。

1.场景力——情感、文化和体验

情感和关系是人与人之间产生连接的不可或缺的元素。多数时候，人们喜欢的不是产品本身，而是产品所激发的情感，以及情感浸润的体验。许多情感特质可以被转化为生产力，具有商业价值意味着具有洞察人心的力量。当我们在消费《致青春》《匆匆那年》《最好的我们》的时候，其实是在释放关于青春、爱等怀旧的情怀。类似的，梦想、挑战、乐活等情感诉求也大行其道。这样的情感一旦凝聚到一定的浓度就会升华成为文化。文化的意义在于，每一个时代、每一个圈层，但凡每一个可以聚合在一起的小群体，他们之间都有共享的价值观、生活方式。品牌需要这样一个引发精神共鸣的按钮，在适当的时机按下去，总有能撩开心扉的故事和场景。共同的话语和信任变得越来越重要，品牌需要吸附一群气味相投的个体，把共通的属性提炼成品牌的核心价值，通过传播活动沉淀为无形资产。

2.生活方式营销升级消费体验

每个人如何生活、工作，以及为什么活着、为什么工作，这些关乎生活方式甚至世界观、价值观的问题直接定义了这个人。这其中，品牌指导了个人的消费，扮演着重要的角色。买iPhone还是小米，不仅在表达自我态度，也是在选择一种圈层标签。移动互联网无疑深刻地影响着我们的生活方式，无论是猫眼、大众点评还是微信都深刻地预示着我们的生活动线，看什么电影、看电影的频率、喜欢吃哪种食物、多久在外就餐都定义着你是一个怎样的人，你的生活方式是什么。而物以类聚，人以群分，选择了何种场景就定义了何种生活方式以及何种阶层，构建什么社群，成就什么样的亚文化。

3.线下开店图谱："1＋N"设想

有人说O2O是要革经销商的命，尤其针对传统企业，这是在建立O2O的过程中必然要遭遇的尴尬境地。主要的矛盾在于线上和线下销售之间的利益纠葛，线上的分流导致了经销商的不满。

"1＋N"的设想主要是为了满足这样的目标，"1"起了品牌形象展示的作用，体验成为首要法则，与消费者建立深刻的情感连接。以往的地标或者说核心商圈将成为品牌体验的集中区，就像日本银座的店铺，那只是一个品牌象征，并非指向销售；"N"的主要职能在于销售网络的布局，社区周边、写字楼周边、商圈周边将成为物流的仓储和配送点。

3.5 案例链接——天进品牌打造经典案例分享

[欧派] [招商银行] [红谷]

案例1　欧派O2O——加持智慧定制

2015年家居行业喊出“延伸产业链是突破点”，而在2013年欧派就已经完成从橱柜到大家居的三级战略扩张。

2007年，欧派在进入橱柜行业第一阵营之后，期望借助累积的品牌势能在大家居领域进行横向扩张，进而获得更广阔的发展。天进为欧派制定了产业延伸的三级战略：橱柜—整体厨房—大家居。这一举措有其必然和优势，它满足了新时代消费者一站式购物的内在需求。在互联网浪潮冲击之下，原来由于信息不对称、产品分散选择所造成的消费痛点，当然也是家居行业的利润点，正在逐渐瓦解，而“一体化选购、一站式服务”必将成为发展趋势。同时，站在企业的角度，企业通过产业延伸，扩展盈利渠道，从“专”到“大”有效整合企业资源，以产业链竞争对抗企业竞争，降低企业经营风险。

在三级战略扩张的指导下，2008年，欧派实现了从橱柜到整体厨房的第一次跳跃。2011年开始规模化地发展衣柜、木门、卫浴、吊顶等品类，多头并进，正式启动进军大家居的新3年发展战略规划。大家居全屋定制体验馆涵盖了欧派橱柜、衣柜、木门、卫浴、寝具、墙饰等7大品类，而欧派也会继续拓展相关品类，形成更完整的产品阵容。

1.O2O助力大家居战略

此时，天进认为对欧派的身份描述必须能够迎合未来家居消费趋势，统领各品类业务模式，因而提出了“全屋定制”的概念，推动欧派率先由产

品定制走向家居空间定制。进一步将其总结提炼为“智慧定制”，内涵简述为“组合的和谐化，设计的人性化，技术的智能化”。

然而，现实的情况并不理想，欧派当时的经营模式难以驱动智慧定制。加之家居行业正处在运营成本不断上升、竞争日趋激烈的市场大环境下，传统模式运营已显乏力，因而必须创新经营模式。“互联网＋”是品牌未来升级的一个重要战略方向。原因是，定制家居进入门槛低，但做大的门槛很高，关键是定制模式及其背后的信息化体系，这是一个体系，而非单纯地在第三方平台上开店引流。

竞争升级需要自建平台做支撑。随着资本、跨界思维不断涌入，“大家居”生态圈呈现提速整合的井喷式发展，家居市场已经从单一产品的简单销售向差异化品类组合、产品服务附加值转变，企业的角色从产品经营者转变为一体化家居解决方案提供者。企业“大佬”们从自有产品起步到全屋空间的霸占，就是一场“蛋糕争夺战”，“扩大规模、抢占市场、拓展产业链”的目的显而易见。这样的竞争需要有平台作为强有力的支撑。

然而，仅是“互联网＋”还并不完备，还要打通线上和线下。传统的家装对消费者来说体验极差，但个性化、定制化却又对服务重度依赖，这也是互联网多年难以渗透、侵蚀家装行业的原因。因此需要线下强大的服务体系做支撑。

因此，O2O模式就成为大家居的必然选择，也是企业迎合信息化管理硬性要求的必选项。同时，欧派的线下实力雄厚，底盘够硬，撑得起O2O运营。按照这样的思路，欧派率先建立了ERP（企业资源计划）、信息化流程，从客户下单到生产，整个过程全都通过信息化进行管理。

相对其他企业来说，欧派大家居走O2O模式具备一个重要优势——欧派拥有国内家居企业最为强大的营销终端体系。欧派在全国建立了逾3000家欧派专卖店，基本覆盖了全国所有县级市场。欧派占有近国内橱柜市场份额的1/10。从橱柜这一主业出发，欧派逐步形成了整体橱柜、整体衣柜（整体衣柜装修效果图）、整体卫浴、木门、壁纸、厨房（厨房装修效果图）电器等多品类的产业格局。

因而，2013年天进建议欧派布局线上线下联动的全渠道平台——智慧家居云服务中心，以自建O2O平台商场为核心，入口有移动手机端、PC电脑端、平板电脑、触摸屏等各种新的建立点，立体地适应新的营销格局。

它的特别之处在于把产品体验和设计服务融于一体。这种模式并不适用于所有的企业，因为每个企业一定要根据各自的情况去设计O2O模式。当消费者上网搜索橱柜、衣柜或者整体家居的时候，可能由程序化购买引流来到商城，也可能是从其他入口来到商城，譬如线下二维码、手机App、大型活动等。在商城上，消费者可以选定产品风格，欧派可以预约设计师到家里测量尺寸。在基本的海量设计方案之上，消费者还可以与设计师进行沟通修改。

2.O2O难题攻克

大家居战略指导下的O2O仍面临着种种难题。

首先，设计是关键。启动“大家居战略”必然涉及不同品类的整体设计。“进入大家居领域，更多要体现设计、个性化的风格。制造企业的人才多在制造和市场领域，如何往设计等软实力的方向转型，是包括欧派在

内的新进入者的最大挑战”。欧派收购了一家设计公司，完成了欧派首家大家居体验店的设计。此外，欧派还打造了一款供消费者在O2O平台上使用的设计软件，可以看到接近真实的效果图。

其次，“后台整合容易，前台整合难”。欧派在企业内部，把橱柜、木门等事业部打通相对容易，但是橱柜、木门等不同的经销商如何整合、利益如何分配，则相对较难。其本质就是解决好与经销商之间的利益冲突，找准电商和线下结合点。

一是线下增长乏力，需要线上进行引流。借助平台资源引流到线下。对于某一领域内已经数一数二的企业，在增长乏力的情况下，需要电商进行推动，从线上引流作为一个新的企业增长点。欧派统计过从线上引流下来的80%~90%的客户，之前都完全没有了解过欧派，全部都是新增长客户，这种客户对企业来说非常宝贵。通过C2B＋O2O，把线上客户引到线下，由线下代理商服务。实际销售和利润还是由代理商分走，总部更多是以支持方式去扶持代理商，代理商尝到了甜头才会有改变。

二是线下可提供完善物流线。欧派在全国拥有3000多家的门店，这让O2O模式所覆盖到人群是更多的，物流是家居O2O中重要的一环，覆盖面广，无疑就提供了更完善的物流线，O2O系统会根据消费者在哪个地点接收货物，订单就分配至最近的经销商所开的网店上，这给经销商提供了很好的承诺和支持。经销商的角色可能就会发生变化，成为一个服务商，但它至少是一个良性的过渡。经过一年多尝试，2014年线上定单为欧派带来2个亿的利润，欧派电商运营部掌舵人对媒体表示期望3年能实现10亿的目标，这对于一个传统家居企业来说非常了不起。欧派2015年整体销售额是

56多亿元，但是通过O2O体系的增长率比传统方式的增长率要高很多。

3.线下体验——全屋定制体验馆＋互联网店

欧派走过20多年，沉淀了很多的品牌资产，积聚了一定的品牌影响力和消费者的信任。以前是需要把店铺开到人气很旺的地方，借助自然流量吸引目标客户，而现在有了线上渠道，有一定影响力的品牌大可不必如从前那样对旺铺趋之若鹜，应该重视的是线下的服务和体验。

在欧派的O2O战略中，欧派一方面通过先进的设计软件和电商O2O平台，将个性化的创意设计方案、精良的制造工艺和人性化服务结合起来，为消费者提供一体化家居解决方案。通过官网商城的导购工具，对自家的户型、面积以及喜爱的装修风格等快速、自主地进行设计，并直接在线上生成设计方案和预算。如果产生了订购需求，可到线下的欧派大家居旗舰店进行现场体验，看看产品的材质、工艺和实际摆放的效果，要是觉得满意，设计师就会上门测量，并设计全屋定制家具的效果图，同时提供含报价的设计方案。另一方面是未来3年在全国建立100～150间大家居旗舰店，覆盖三级以上市场，3000平方米以上的大家居旗舰店将展示欧派全品类（目前为7大品类），并享受一站式管家服务。

相比全屋定制体验店，欧派在上海打造了一个新的平台叫作互联网店，该店仅服务于欧派集团电商运营部网络的引流客户，消费者利用碎片时间就可以在电脑或者手机上便利地完成下订单过程。开在写字楼里面，面积在400～600平方米，与传统开设在卖场或者家居商圈的做法截然不同。涵盖橱柜、衣柜、木门、寝具、卫浴5大品类的展示，内部设计以客户情景体验为主。店里很多东西可以通过手机完成，如消费者看中这个柜

子了，他想了解柜子的门板、价格就可以扫二维码。想看更多的东西，有相应的触摸屏，如电视、iPad。如果消费者想要调整设计方案，也有相应的体感方式，方便快速跟设计师进行沟通，在成交的时候可以用手机通过支付宝付款，也可以通过微信扫码进行交易，完全打通闭环。这个店是经销商按照欧派的指导去开的，这个模式打包设计师团队、服务团队，更迎合了80、90后这样的新兴主力消费群体的媒体接触和购物习惯，或许会成为欧派O2O新的增长爆发点。

案例2　招商银行O2O——变革中求进取

天进自2004年携手招商银行，安全度过了金融危机，合力践行着“因您而变”的品牌信仰，创新产品、服务和营销，吸引了大批优质客户。

1.整合点金金融平台，以零售化模式创新对公产品营销

在金融危机背景下，应势整合对公资源，打造点金公司金融销售服务平台。整合公司对公客户需求，从产品导向转型为解决方案导向，以零售化的模式创新对公产品的销售。以客户价值为导向，全面地整合企业网上银行门户，创造行业之首“SUPER-BANK”。

当下金融危机对实体经济的影响日益显现，对中小企业和外向型企业的冲击尤为严重。振兴经济发展是时代的要求，也是招商银行的责任。天进提出“与时俱进，以振兴经济为己任”，将招商银行品牌营销的重点转移到对实体经济有着驱动作用的批发条线上。

反观招商银行批发条线，各对公业务板块相互独立，然而这势必导致资源的分散和粗放，进而让客户感到业务的复杂。唯有整合，才能全力出击。天进将点金旗下各业务板块（包括现金管理、公司融资、中小企业融资、贸易融资、国际结算等）整合成点金公司金融销售服务平台。努力打造点金公司金融品牌，在每一个品牌接触点上都为所有的利益相关者创造统一的对公品牌形象。



点金公司金融销售服务平台

同时，因应2009年不容乐观的经济形势，天进提出“同舟共济”大概念，目的在于为不同企业CFO/CEO所面临的具体问题，提供针对性的个性化解决方案。因为一个重要的事实是，客户真正感兴趣的是可以解决自己问题的方案，他们对产品本身并不感兴趣，B2B（Business-to-Business）品牌沟通应侧重可行的、注重实效的重要功能，并且应当要避免传播太多、太复杂的细节。那么，解决方案的销售导向究竟能产生多大的实效？IBM或许能提供一个良好的答案。作为硬件制造商的IBM处境尴尬，不得不转变为以客户为中心的服务型企业，因而将自己定义成能提供一系列产品、服务和咨询意见的公司。此后境遇好转，它的电子商务解决方案，占到其年收入的一半。招商银行如何实现从产品导向到解决方案导向的转型？天进建议招商银行的对公业务突破传统B2B模式，以零售化模式创新

对公产品营销。推出应对不同问题的金融方案，如为了强化企业信用风险自控的信保融资方案；为企业迅速打通资金命脉的账款融资方案；让企业从容应对波动压力的避险融资产方案；等等。

招商银行因势而变，始终以客户价值为出发点，为企业构建“网银门户”——SUPER-BANK。面对复杂多变的经济环境，要应对挑战、化解风险并稳健发展，企业依托网络化金融服务实现信息化、集约化财资管理的需求比以往任何时候都显得迫切和重要。在对公业务方面，创造行业之首“SUPER-BANK”，全面地整合企业网上银行门户。不仅首家提供跨银行账户管理、交易管理、资金归集等多项标准化网上现金管理服务，更全面支持网上企业银行U-BANK 60余项产品功能的菜单定制服务和便利操作特性，依托“一点接入、多点对接”的系统架构设计和统一的流程化管理模式，全新设定商业银行网上金融服务行业标准，为企业财务管理创造更多可能。

2.探索互联网金融新形式，打通线上线下

银行触网一个显性的原因在于，目前一些年轻客户不再去柜台，而是喜欢在网上解决问题，为了激活这些存量客户，就必须发展互联网金融。最基本的动作在于走入线上将存、贷、汇等核心业务搬上互联网，使得金融服务更加便捷化。

与此同时，随着余额宝、众筹、P2P、直销银行等多样化的互联网金融形态的出现，各大银行纷纷探索新的互联网金融形式。在许多紧密贴近用户需求和积极解决用户痛点的新型互联网机构的挤压下，银行正不断被“后台化”和“边缘化”，甚至退化为整个金融链条的OEM商，很可能被残

酷地甩在价值链末端。这意味着商业银行必须遵循互联网的生存法则，在全新的行业分工和要素分配的过程中掌握主动，顺势突围。

未来的银行零售业态将不再局限于具体的消费产业和形态的后端，而是通过与消费形态结合的方式走入前端，那么对于银行而言，O2O的零售产品渠道布局变得不可缺少，要求客户、产品和渠道统一。在产品丰富和后台支撑能力强化的基础上，就需要通过多样化的产品，进一步提升银行客户的产品使用黏性和认知度，综合利用线上、线下两种渠道的用户需求和产品通道。

在渠道构建方面，招商银行为小微客户提供了涵盖营业网点、小微金融专业支行、远程银行等多种途径的立体化小微贷款申请渠道，客户可通网上专区、手机银行和电话专线以及微信等多个渠道线上申请，不受传统银行服务时间和空间的限制，随时随地、方便快捷地发起小微贷款申请。

（1）小企业E家。招商银行小企业E家投融资平台重新启动，其本质是通过线上线下相融合的信息见证服务，实现资金供给和需求者间对称的信息、资金交互。目前，该平台注册企业用户已超过30万，并已累计发布超过60个项目，投资期限大部分为180天，投资门槛5万元起。

小企业E家互联网金融特征明显，发挥了招商银行网上企业银行既有优势，围绕中小企业“存、贷、汇”等基本金融需求，开发了企业在线信用评级、网贷易、惠结算、我要理财等互联网金融产品，并实现了与银行中后台信贷管理系统、客户关系管理系统等的对接，初步形成了从客户接触、跟进营销，商机发掘、产品销售到在线业务办理的全链条O2O经营模式。

（2）招商银行微信银行。2013年，招商银行率先推出“微信银行”，更贴近用户使用习惯，标志着传统金融业与移动互联网的结合将国内商业银行引入“跳跃式的进化”阶段。微信银行覆盖了更广阔的服务范围，不仅可以实现借记卡账户查询、转账汇款、信用卡账单查询、信用卡还款、积分查询等卡类业务，更可以实现招商银行网点查询、贷款申请、办卡申请、手机充值、生活缴费、预约办理专业版和跨行资金归集等多种便捷服务。

（3）战略投资滴滴出行，布局移动互联网金融。招商银行和滴滴出行联盟是招商银行推行移动互联网金融战略很重要的一步。看似要打开移动支付新局面，但是却难以撼动既有的利益格局（财付通、微信、支付宝、银联都可以支付滴滴出行）；实则是“外接流量”的重要尝试，二者可以在资本、绑卡支付、金融、服务和市场营销等方面展开全方位合作。依托滴滴出行庞大的用户数量，可以将重合目标人群转化成招商银行的金融用户。

案例3　红谷O2O——生活美学体验，引流时尚新潮

红谷皮具于2002年在云南丽江创立，传承600年束河流派皮具制作工艺，以一种自然、质朴、原生态的产品风格进入市场，散发着浓厚的民族特色。从自主生产到连锁加盟，店铺数量呈几何式增长。

但随着消费者生活方式、审美观念、购物渠道等的不断变化，日益扩张的红谷，在市场和时代的双重驱逐下，品牌价值日渐模糊，一直以来标榜的束河流派、民族特色以及步行街印象极易使品牌沦为低端小众，陷入品牌发展危机。

2012年天进接手红谷，对品牌进行了重新定位，对品牌价值进行了重新梳理，使品牌形象变得现代、时尚。2013年，红谷专卖店便扩展至1500余家，年销售额突破12亿元。此外，还完成从官方B2C商城到线下店面及手机App的O2O营销渠道改造，荣获了2013年度“最佳商业模式”。

1.走出步行街“封锁”，线上线下全渠道布局

红谷一直以来盘踞在商业步行街，并被贴上了不上档次的标签。商者无域，应时而变。未来红谷渠道布局要将街店升级为包包搭配仓储，从室外偏向室内，扩大商场比例。同时，布局官网商城和终端App，完成O2O全渠道改造。再者，以独创的生活美学体验店，增强服务，提升品牌档次。

红谷能发展到今天的规模，尤其是在云南的成绩，店大和店多功不可

没，这两个特性很好地迎合了三四线城市的消费者选择品牌的方式。然而在品牌向中高端主流时尚靠拢，迈向时尚化、现代化的进程中，渠道的升级换代迫在眉睫。

2.布局线上入口，打破时空限制

越来越多的女性消费者正加入网购大军，从一二线到三四线城市大都如此。不可否认的是，“触网”已是红谷发展的必然。至今，从官方B2C商城上线，到线下店面、手机App，天进已帮助红谷完成了O2O商业模式的全方位改造。同时，红谷的微商1.0系统也开始部署测试，首批微分销已经签约。红谷O2O战略的落实，将有效地打通Online和Offline两端，整合线上线下的资源。全国1000多家实体店，实现一店一微店，线上下单，线下就近发货，让消费者不受时空限制，O2O体系一开通，红谷的线上销量迅速得到了提升。

3.街店升级为包包搭配仓储

天进认为，对于红谷来说，效仿主流时尚品牌入驻大型百货商城的做法十分冒险，因为要舍弃很多已经建立起来的渠道资源。红谷必须另辟蹊径。譬如，时尚巨头百丽，就走出了自己的一片天。百丽的时尚主张在于，“百变所以美丽”。这其中重要的洞察在于：款式是影响购买决策的第一要素。百丽的做法在于扩充产品款式，尽可能增加消费者挑中款式的概率。而善于开街店的还有一位强手，那就是屈臣氏。为了解决消费者一站式购买的需求，屈臣氏集约式的化妆品专业店便应时而生。

鉴于此，天进建议红谷开更大的店，将街店升级成包包搭配仓储，进

而可以承载更完善的功能，陈设更多的款式。店的规模也不需要像优衣库、H&M、ZARA那么大，但至少要比现在的店大三分之一。在店中除了提供原有的选购、休憩、保养等功能以外，还要增加一名包包搭配的顾问。与此同时，产品线需要重新规划，按照使用场合来划分，如工作、聚会等，价格可以维持在现有的800~1500元。另外区分出高端定制款，价格设定在5000~20？000元，风格倾向于经典和高贵，还要增加产品中配饰产品的种类（包与配饰的比例约7：3）。其实，这种包包搭配仓储的做法，是从消费者的购物需求和体验出发，一站式、集约化，模糊掉风格的卖点，换取搭配效益的最大化。

4.独创生活美学体验馆，引领时尚文化

如今在中国城市化浪潮中，即使再穷的地方政府，也宁愿加一把劲儿把商业旺地盖成Shopping mall（大型购物中心）或者高档百货。Shopping mall作为新兴的零售业态，大有取代传统百货商场之势，是红谷必须抓住的拓展机会，以期增强消费者购物体验的同时，提升品牌形象。2015年，红谷独创的“生活美学体验馆”已于云南昆明开业，在店里，消费者可以随意体验高端定制、DIY、高端护理、咖啡等一系列综合服务。商品囊括了红谷皮具和丝巾两大类别近年来的经典款型，还有濒临绝迹的苏绣作品和参与感极强的皮艺制作体验，甚至有皮具文化主题的咖啡馆。全场家具全为高档原木手工打造，既可享受、也可销售。生活美学体验馆的开设，不仅迈开了红谷体验营销的第一步，更是品牌文化传播的落地，将所倡导的生活方式具象地展现在消费者眼前。





红谷生活美学体验店



▲ 红谷生活美学体验馆 - 书吧区

红谷生活美学体验馆

第4章　视觉策略：打造独特视觉识别体系，嫁接品牌联想

颜值主导的时代，我们集体用眼睛感受世界。

社交网络的世界甚是明显，最明显的是入圈（微信朋友圈、微博、Instagram等）的洗礼——晒图之前都要经过Photoshop、滤镜等工具的轮番打磨。倘若赤裸裸地晒出照片，貌似是在漠视社交规则。同时，这样的线上规则也左右着线下世界的运行，衍生出这样的餐前礼仪——动筷之前要先等大家集体用手机“消毒”。

在以往供不应求的时代，消费者对于产品的需求是品质先行。但是伴随时代发展，机械化的大生产给经济注入了大量活力，市场逐渐出现供大于求的现象，产品同质化现象越来越严重。消费者对于附加值（品牌、来源国、设计等）的考量在增加，产品给人带来的视觉体验权重在增加，甚至变成主要的考虑要素。

比起语言，人类更擅长通过图像进行识别和记忆。而视觉是我们感知外界物体大小、明暗、颜色、动静等信息的重要渠道，它承担着人类80%的信息来源。1973年，心理学教授Lionel Standing做了一项研究，请研究对象在5天之内看了1万张图片，每张图片5秒钟，之后向研究对象展示成组的图片（1张是看过的，1张没有看过）。研究发现，人们能记住之前看过的70%的图片。试想，如果将实验素材换成1万句广告口号，人们能记住多少？换句话说，人类天生重视视觉。相比文字和声音，图像因承载感

情而更易于辨识、记忆。当我们回忆往事时，各种难忘的场景会在脑子里重现，彼时的情感也会回荡心中。

4.1　品牌是视觉设计的支点

对于品牌来说，视觉影响力不言而喻。消费者往往先看脸、再走心，而品牌想要走进受众的心里就必须先走进受众的眼里。

看对眼才更容易走心，走心也就是进入消费者心智。人的大脑由左半脑和右半脑两部分组成：左半脑处理连续的信息，它用语言思考，处理线性的、系统性的工作；右半脑处理平行的信息，它用意象思考，它“看”整体全局。消费者也有两个半脑，一个负责语言，一个负责视觉。定位规划的目的是要把一个字眼或语言概念植入消费者心智中，不光要依靠文字，还要依靠具有情感诉求的图像。图像会引起右半脑的注意，右半脑会向左半脑传递一个信息，令左半脑去读或听与这个图像相关的语言文字，从而强化品牌的语言定位。

视觉上的创造与改变，都必须基于品牌战略进行，以真正有利于商业竞争。往往基于以下一些情况，品牌的视觉导出需要做出相应调整：

定位：品牌定位是重要的品牌战略决策之一，同时也涉及品牌的再定位，譬如因拓展业务而要求在某些方面做相应调整的品牌。

时尚化：任何一家公司都希望自己的品牌紧跟时代的步伐，以免在竞争中落伍。时尚化可以带来不少好处，如更新鲜、更符合现代审美的视觉效果；更具操作性的设计；向顾客传递着现代、符合潮流的品牌调性。

促进增长：或许一家公司正处于从瞻前顾后的襁褓期转向全面发展的强势阶段，自然需要强势的品牌形象来支撑。

建立新品牌：有时一个老品牌已成明日黄花，不值得再去包装。一个全新品牌意味着一个新的起点，一个改头换面的良机。

4.2　构建品牌视觉表达力

视觉也是语言，传达信息是其主要功能，所以好的品牌视觉输出应当具有很强的表达力。衡量表达力需要做到以下几点：

第一，“清晰”是信息的基本品质。如果信息的内容很重要，但形式很难被人理解，其品质也不能算好。视觉传达的要领之一就是要对信息进行整理，让信息明了、易懂。

第二，具有独特的可识别性。品牌必须有自己独特而明显的核心元素。区别于竞争对手，吸引消费者的目光，给消费者留下深刻的印象。

第三，易产生联想。品牌的视觉不仅要便于记忆与识别，同时还要具备鲜明的意义联想，让人们可以寄托自己的各种期待。传达并不是单向地发出信息，而是有意义的交互。信息本身（包括图像、声音、气味等）反而应当像一个空无一物的容器，为信息的接收者留出想象空间，它们所给出的意义填充和容器共同完成信息传达。

经过长久的传播，品牌可以达到形神合一的境界。也就是说，消费者一看到品牌的外在形象就可以联想到产品以及品牌的内在精神，比如可口可乐的红色和字体是其品牌的有效切入点，瓶子的轮廓会对消费者产生了情感方面的影响，就像NIKE的那个折钩一样已经超越了它本身，而成为运动的代表，象征着“just do it”的精神。



耐克标志

第四，冲击力是品牌在视觉表现上不可或缺的。如果品牌进入某个品类比较早，就能通过抢占某个特定的颜色建立其声誉。图形的对称、对比、重复等亦是加大冲击力的有效手段。

视觉策略旨在为品牌进行全方位的视觉包装，实现其传播的战略价值，所包含的视觉形象并不局限于品牌商标或Logo，还包含主画面创意、VI优化、产品视觉、包装风格4个维度。

4.2.1 主画面创意

根据品牌定位及广告语，品牌可展开主视觉画面创意。在整个巧克力品类都以爱情为广告主题时，德芙抢先占据巧克力品类的第一属性——丝滑。丝滑是一种味觉体验，那么怎么通过视觉传达使消费者感知到？它选用了一块褐色的丝绸作为象征物体，在电视动态画面和杂志静态画面上，利用丝绸的柔美动态，充分展示巧克力在舌尖上的丝滑感受。

其实德芙同多数品牌一样，所采用的是一种常见的视觉创意手段——意义的嫁接。因为人不仅仅是一个感官主义的接受器官组合，同时也是一个敏感的记忆再生组织，根据记忆在脑海中再现各种形象，如看到自由女神像会联想到美国，看到富士山会联想到日本，看到大海会联想到生命、包容，等等，产生心境开阔之感。品牌应该积极借鉴这样的经验集合，从中挖掘出可以被品牌利用的无形资产。

例如，无印良品（MUJI）倡导“世界合理价值”这样一个价值观。广告“虚无”（emptiness）就是将这一原本抽象的原理影像化——白色的大地和天空相接，除了地平线再无他物，人立于地平线上显得非常渺小。景象单纯却深刻表现出人与自然之间的关系。

意义的嫁接不仅仅是寻找象征物，还可能涉及其他可以为品牌起到背书作用的事物，比如品牌的原产地。原产地标签不但左右着消费者对产品品质、格调的感知，更决定了他们会花多少钱为这样的感觉买单，这样的现象被称为“原产地效应（Country of Origin Effects）”。有研究表明，发展中国家或地区的消费者比较偏爱来自发达国家或地区的品牌，因为这

些“洋品牌”不仅代表着高质量的产品和时尚的生活方式，还附加了社会地位、现代性以及西方文化等无形价值。





无印良品之“虚无”

例如，天进为卡士酸奶所做的定位是具有“欧洲风情”的酸奶，选取了马士提夫犬、贵族送奶车共同构成卡士品牌的视觉元素符号。这其实是一幅马士提夫犬专递新鲜牛奶的场景，来自一幅100多年前欧洲的石版画，可以很快让人联想到欧洲生活。最终的图案由几个设计师一点一点地手工描绘，精雕细琢完成。本土品牌或许没法改变自己的产品制造地与品牌拥有地，却可以发掘或开发自己在其他方面的“舶来品”元素。近年来推出的莫斯利安和安慕希酸奶品牌，分别属于光明和伊利，两者均为本土品牌。

因其加工工艺或菌种来自国外，它们不但采用了与国外原产地相关的命名，还借用了该产地的相关典故与经典视觉形象，给消费者输送了“长寿村”“希腊酸奶”等新概念，打开了高端常温酸奶的新市场。



卡士酸奶

4.2.2 VI设计

视觉识别（visual identity，VI），是以企业标志、标准字体、标准色彩为核心展开的完整的、体系的视觉传达体系，是将企业理念、文化特质、服务内容、企业规范等抽象语意转换为具体符号的概念，塑造出独特的企业形象。包括Logo在内的品牌VI系统，对品牌形象的塑造起着至关重要的作用。好的VI设计会引发消费者对品牌特质的联想。小米的Logo设计虽然简单，却可以体现其用心。“MI”倒过来看就是一个少了一点的“心”字，传递“让消费者放心一点，省心一点”的企业理念。



小米Logo

看似简单的Logo其实暗含深意，形态是吸引力的根本。先以简单的点来举例。点是构成线、面的基本要素，但是点的大小、形状、位置、距离的差异会造成不同的感觉。单个的点可以聚焦消费者的注意力（如眼睛形状的Logo）。多点按规则形状排列会给人理性、中规中矩的感觉，若随机排列则会显得比较有动感与亲和力。



Logo设计中点的排列

线主要分为规则的线和随意自由的线。线有弧度，可以像歌声一样抑扬顿挫；线有硬度，可以像人一样刚柔并济；线是有性格和感情的，直线代表刚强、理性、忠诚，曲线代表柔软、感性、变化。





Logo设计中的线条

值得一提的是，当前及未来流行的趋势是“扁平化”，扁平化的一个重要特征是“无衬线”。





扁平化设计

面可以分为由点和线构成的面与不由点和线构成的面。由面积较大的点和宽度较大的线条组成的面可以给人带来舒适、正面的联想；由密集的小点和细密的线条组成的面可以给人带来紧张、负面的联想。面可以分为形状规则的面和随意的面，形状规则的面给人理性、规矩的感觉；随意的面给人随性、舒缓的感觉。



Logo设计中的面

Logo的形状也会影响消费者对品牌属性的判断。比如，圆形Logo给人以柔软的联想；棱角突出则会给人以坚硬的感觉。这种联想不仅限于品牌的物理属性与功能层面。如果看到标志后，脑海中产生柔软的意念，这个人会认为这家广告主对顾客需求的响应周全和彬彬有礼。在一项实验研究中，研究人员发现，把不同形状的Logo印在同一款运动鞋上，消费者对这款运动鞋的判断是不一样的。运动鞋品牌的Logo若是圆形的，则会给消费者以舒适的判断；如果是带有棱角的，消费者就觉得它会比较耐穿。



Logo形状对于认知的影响

很多时候，Logo的设计需要兼顾到不同的感觉，因而需要做出适当的调整。Airbnb的图标就是典型代表。作为一家联系旅游者和出租空房的房主的服务型网站，Airbnb的图标既要给用户一种稳定感，博取信任，同时又要传达出这种共享服务的独特新颖，就是区别于酒店住宿的刺激和充满乐趣的体验。A的形状本身是一个三角形，象征着稳定。但是为了给这个图标增加动感和活力，因而采用了柔滑的曲线将三角形磨圆，意味着旅行中活力无限、精彩无限。



Airbnb标志

Logo设计的扁平化是近年来流行的一种视觉设计趋势，尤其是在移动端的应用。许多企业的视觉锤设计都在往扁平化方向发展。扁平化的核心是“极简主义”，极简主义最突出的特征就是放弃装饰，去除字体的衬线、阴影、透视、纹理、渐变、3D效果等。现在的消费者每天都要接受很多信息，这样的设计是基于人性化的考虑。各个品牌入驻移动端，所有的品牌都缩成了微信里的一个小图标，越简单的视觉设计，越能让消费者快速集中注意力观看，越有利于消费者记住这个品牌。

“乐视”2016年新更换Logo，原本品牌中含有的字母“LeTV”被简化成了“LE”；“滴滴”也改变了原来品牌的图标，从原来具象化的出租车变成了

一个缺了角的横着的字母“D”。这些做法都有利于迅速地把用户的注意力聚焦到Logo上。扁平化设计多采用明亮柔和的色彩，当前比较受欢迎的是单色调，尤其是纯色，多采用复古风格。鲜亮的颜色在亮背景和暗背景下都能获得很好的对比度，以吸引用户的注意。



乐视标志变化

近年来，为了顺应扁平化的趋势，各大品牌都在为自己的Logo做减法。然而一味的扁平化可能出现这样的问题：一些品牌由于自身的特色装饰在消费者或者用户心中留下了比较深刻的印象，扁平化反而会失去对于消费者的吸引力。不同的品牌需要有切合实际的考虑，这一点尤其需要注意。





滴滴标志变化

宝马MINI、奥迪、Instagram，追求“扁平化”过度，而令消费者大跌眼镜。如下页图所示，宝马MINI舍弃了原来的立体化特效，但是大多数消费者却认为“失去了活力和时尚感”。原来的“立体”造型，有一种饱满的感觉，给人的感觉是比较有活力、有朝气。但是过度追求扁平化，就会使画面不够饱满，缺乏一定的重量。失去了“立体感”，所谓的“活力”“朝气”也就荡然无存了，自然不会受消费者喜欢。



MINI标志变化

过度追求扁平化的还有Instagram。原本以为将“复古相机”简化为两个方形色块加一个实心圆，是极简主义的最佳诠释，但是消费者却完全不买账。他们认为这样“扁平化”的标志，抹去了原来最吸引他们的彩虹和相机的装饰，缺乏特色。正如网友所言：“不是因为怀旧，也不是出于所谓的老用户优越感，而是简单地因为它——丑。”试着从下图中做比较就知道了，如果不说它是Instagram的新Logo的话，你认得出它吗？





Instagram标志变化

Logo设计的另一个明显趋势是国际化。随着跨国贸易往来越来越频繁，很多中国企业开始走出国门，因此许多企业开始思考如何将自己的品牌打造得更加国际化，在吸引国内消费者的同时也能吸引国外消费者。国际化的最重要元素在于视觉锤的形状、颜色、色系。尤其是形状。形状最好抽象、简单，不要有过多的装饰，这一点类似扁平化。这是国际上许多大品牌的做法。以联塑为例，联塑集团的泛家居领域扩张，以及国际业务的展开，既有标志已难以胜任集团形象表达。天进通过更换英文拼写，简化Logo设计，重新树立起简约、时尚、现代、国际的品牌形象。领尚子品牌已全面启动，联塑新标志也已经在全球100多个国家进行了注册，为联塑成为世界性品牌奠定了基础。

4.2.3　产品和包装策略

产品视觉元素的开发十分重要，不少产品正是由于其独特的风格而为人们所熟知，如雀巢咖啡醒目的红色马克杯。咖啡品牌的促销多是降低价格、搭赠产品、赠送和产品无关的小礼品，而雀巢在热门促销阶段赠送的是一个红色马克杯，长年累月，中国白领中的咖啡爱好者基本人手一杯。但是在商品种类越来越多样化的时代，消费者越来越追求与众不同的物品。要想在产品外观上吸引人，最好可以别出心裁，如下图中雨伞形状的茶漏、“宇航员”手机放置座、伊丽莎白茶包等。



独特的产品形态

包装本身承载着信息，独特的包装可以让消费者在同类产品中一眼识别出你的产品，产生有趣或者美好的品牌联想，提升购买率。独特的包装形态以及经典元素在包装上的运用，可以强化消费者对品牌的记忆。伏特加本是无色无味的，绝对伏特加采用恒定的瓶身形状、多样化的艺术图案设计进行包装，与其他品牌的伏特加建立了区隔。

包装与品牌定位策略一脉相承。红牛创造并主导了能量饮料这一新品

类，怪兽（MONSTER）与红牛相似。但差异在于，怪兽定位在更个性和寻求冒险、刺激的运动人群，赞助或冠名了多项契合其品牌个性的体育运动，如一级方程式、沙漠行车、摩托车竞赛和拉力赛等。在包装上，怪兽采用了16盎司[1]的大罐子配以M形状爪印，简洁、有效地传递了“力量”和“危险”核心信息。



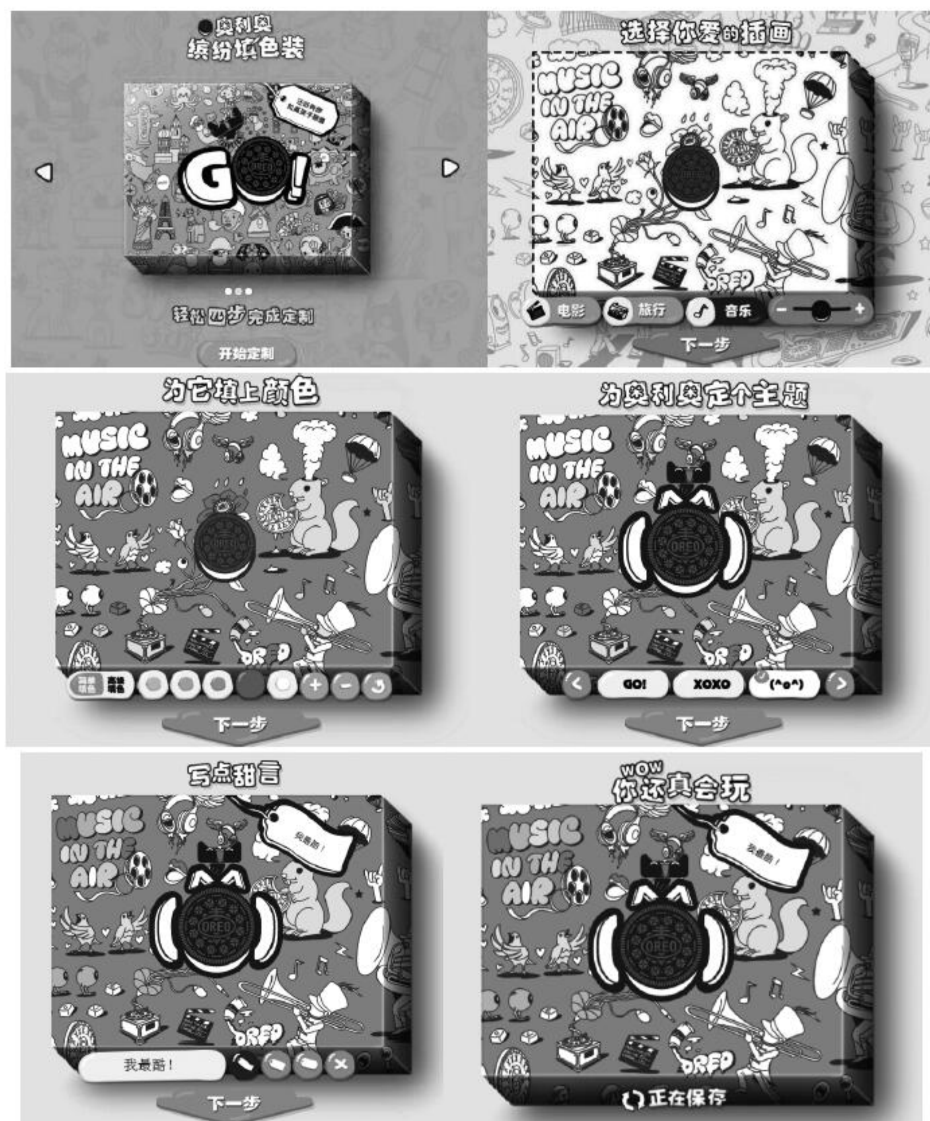
创意包装



MONSTER包装

定制化的包装不仅可以迎合消费者个性化的需求，还可以以此为噱头进行一场营销活动。奥利奥曾推出“奥利奥缤纷填色装”，消费者可以先根据自己的喜好，选择喜爱的插画；再在PC端或移动端对奥利奥的外包装进行绘制，就像玩“秘密花园”一样，根据自己的喜好为这些图画填上颜色；然后为奥利奥定个主题，可以是“WOW”“COOL”“OMG”，也可以是“GO”“XOXO”“（ˆOˆ）”；最后，写点“甜言”，输入自己想说的话放在标签里，“专属奥利奥包装盒”就做好了。这样做的好处在于让用户介入到产

品的生产包装中，迎合了“个性化定制”的趋势，更能吸引消费者的兴趣，提升购买率。企业在打造产品时，要善于利用新媒体和消费者互动，让消费者根据自己的喜好来设计产品包装，让他们觉得“这个包装只属于我”，这样他们的购买意愿会更强烈。



[1] 16盎司＝453.592克。

4.2.4 代言人/代言物策略

代言人应该根据消费者在不同阶段的喜好变化做出改变，代言人的选择要能赢得新一代消费者的认可。

以欧派为例，欧派从2005年起开始选择蒋雯丽作为欧派的品牌形象代言人。但是，在将目标消费群体锁定为80、90后之后，就必须时时关注这群目标消费者的喜好变化。这群新生代的年轻消费者，热衷追求时尚，因此新时期的欧派一定要向时尚转型。天进认为蒋雯丽的角色让欧派的总体形象过于家常，不够时尚，一定要进行时尚化的重新包装。在新的广告代言中，蒋雯丽从居家好太太变身为优雅靓丽的女主人。2014年，天进通过调研发现，蒋雯丽的匹配度正在下降，而孙俪则成为呼声最高的欧派代言人。于是，天进推动欧派更换孙俪为代言人。

当生产同一产品的不同品牌都采用同一个代言人的时候，一个品牌想要突出自己的品牌形象，不妨另辟蹊径，采用另外一种策略，会有出其不意的效果。

慕思的代言人策略独具匠心，以老人“代言”，用男性专家风范代替行业惯用的美女形象。这使慕思首先从代言人上与其他品牌相区别，进一步强化“健康睡眠专家”的姿态。

一个恰当的代言人可以帮助品牌快速提升知名度，增强实力感，建立品牌认知和品牌信任。在家居领域使用代言人早已见惯不鲜，尤其是寝具，大多是靓丽美女，画面中多以产品为主，人物或躺或靠，极尽妩媚。

而慕思的代言人策略却独具匠心——？一位精神矍铄的法国老人，在品牌形象展示中有独特优势。他睿智的眼神、专业的姿态、从容的气质，更能引起高端消费者的情感共鸣。天进结合慕思先前的品牌积累，系统地规划了慕思品牌信息传递的次序。经过梳理，在各视觉画面中，以慕思老人为主体，配合大面积黑白色调、简洁大气的产品。文字信息以“慕思睡眠系统，健康睡眠”及其系列名称为主，重点突出慕思的品牌名称，以最大化地实现品牌与消费者的沟通。

因为人们对动物的熟悉和喜爱，它们常常可以成为非常有效的视觉锤。例如京东商城的狗、天猫的猫、苏宁易购的狮子、腾讯的企鹅，每个品牌都有自己的代言物，代言物的性格就代表企业的性格。但切记不可同时使用多个动物，否则会导致品牌个性紊乱，模糊其定位。



企业代言物

4.3　案例链接——天进品牌打造经典案例分享

［欧派］［慕思］［卡士］［王老吉］

案例1　欧派：激活年轻时尚品牌新形象

消费者总会老去，品牌总要不断寻觅更年轻的消费者，并俘获他们的心。“年轻化”和与时俱进的“时尚感”是每个品牌必经的品牌升级之路。

欧派多年的成功经营已经塑造了深入人心的品牌形象，然而这种形象越来越表现出与年轻消费市场的“不合拍”，面临着品牌形象老化的风险。新主力消费群体崛起，他们是80、90后的时尚一族。无论是生活形态和价值观，还是消费方式和审美风格，都与曾经作为主体市场的60、70后人群有着明显的不同。那么，如何紧跟时代步伐，激活欧派的品牌新形象？

1.VI优化升级：助力品牌高端化

2011年，欧派升级品牌VI，新VI设计更显国际化，简洁、大气，整体调性时尚又不失温暖。相比旧版标志，新标志在继承原有中文字书法体与橙色元素的同时，将英文字体部分进行了较大幅度的调整。首先是在英文名称上做了较大的改动，由“Optima”调整为“OPPEIN”，以橙衬黑，通过较简洁的方式对其做了强调突出，体现品牌国际化，向消费者传递欧派品质实力与精湛技艺的品牌联想。



欧派新旧Logo对比

2.代言人：蒋雯丽的重新包装、孙俪完美接棒

欧派从2005年开始聘请蒋雯丽作为品牌代言人，合同到期后，欧派对是否与其续约产生了顾虑。从前期代言效果看，这个代言的策略是成功的。蒋雯丽居家的形象与欧派的品牌形象很契合，而且蒋雯丽事业的稳步发展也给欧派的品牌资产带来一定收益，继续聘请其为代言人并无不妥。

不过，品牌形象要随着时代的发展不断更新，代言人形象同样如此。蒋雯丽的演艺角色让她的总体形象偏向于“乡土”和“家常”，不够时尚。而新时期的欧派要向时尚转型才能够赢得更多认可。于是天进建议，蒋雯丽做代言人也可以，但是一定要对其进行时尚化的重新包装，才能符合品牌的整体定位和调性。

在新的TVC中，蒋雯丽从居家好太太变身为优雅靓丽的女主人。在欧派现代化厨房中轻快起舞，这一转型获得了消费者的认可，欧派也成功完成了新时期的品牌形象升级。

2014年，在蒋雯丽聘期将要结束的时间点，天进开始推动欧派代言人更换工作。配合2013年天进调研的品牌感知情况及“智慧定制”的新策略，现代、时尚感是欧派品牌形象的短板。为了能够挑选到大众喜爱的合适人选，天进对新的代言候选人进行了测试。调研结果发现，蒋雯丽的匹配度正在下降，具体来看，蒋雯丽在大龄人群（46~55岁）中认同度较高，将近50%；而在年轻群体（20~35岁）中只有25%左右的认同度。而孙俪在年轻群体中较受欢迎，在20~25岁的群体中认同度高达32.2%，超过蒋雯丽7个百分点，成为呼声最高的新代言人人选。2015年5月，欧派集团正式宣布启用孙俪为新代言人。

欧派代言人蒋雯丽

欧派代言人孙俪

案例2　慕思：另辟蹊径的代言人策略

中国寝具市场，同质化的品牌定位与形象打造是行业之痛。

如今的消费者已经变得更加感性，品牌所独有的价值、品位和情怀往往更能打动他们的心。那么，慕思如何在一片同质化之中别出心裁地戳中消费者的需求痛点，并且通过视觉这把有力的“锤子”，让品牌拥有立体的、差异化的、极具魅力的品牌形象，在消费者心智中更深刻地烙下慕思的品牌印记？

1.代言人——品牌人格具象化

纵观整个寝具行业，“舒适”“奢华”是普遍的定位诉求，而“美女”则是品牌传播中的主角。不同于业内竞争者，慕思开创性地将“健康”作为自己的核心价值诉求，以专业的健康睡眠顾问“身份”直面消费者，但“健康”“专业”对消费者而言也具有一定的抽象性和信任上的不确定性。那么，是否可以通过提炼核心元素为慕思打造一个经典的、令人信服的形象？

要想传递出品牌“个性化”的形象，使用代言人为品牌投射“人格化”的气质，往往能起到比较好的效果。所以，打造慕思的品牌形象，应该将代言人作为核心的视觉标识。但人物的选择需要考虑的因素很多，包括年龄、性别、国别、身份、气质等。更具体一点，人物在画面中的穿着打扮、神态举止等都会影响消费者对人物形象的感觉和判断，进而影响到对品牌形象的认知。

通过梳理慕思品牌信息传递的次序，天进发现，“专业”是慕思的品牌诉求，“健康”是品牌定位中的重要维度。同时，慕思产品原材料国际进口、制作工艺专业前沿，因此，优质、高端、国际化也是慕思品牌必备的品牌调性。

所以，天进认为，代言人的形象一定要专业、干练、健康，第一眼就给人信赖感。同时最好有国际化的身份特征。

2.“慕思老人”，专业的健康睡眠顾问形象

经过梳理，天进最终将慕思的代言人选定为一位法国老人，以明显区别于行业内惯用的“美女”代言模式。

慕思选择男性形象，来颠覆家具行业妩媚、性感的传播风格，彰显慕思品牌的成熟、稳重和大气；区别于青春美女、选择老人，是希望通过年龄所承载的阅历与资质，突显慕思的专业和资历，给消费者一种信赖感；选择法国这个国别身份，则是直接展现慕思品牌的国际化风范。

经过对细节的雕琢，最终代言人的形象立体起来：一位精神矍铄的法国老人，身穿干净利落、简约大方的白色衬衫，戴着圆框眼镜却挡不住深邃、洞察一切的眼神。他左手稳稳地托着一支烟斗，眼睛直视前方，镇定、泰然，一副凝神观察和思索的神态。再配以大面积黑色背景的氛围烘托，既让整个人物形象更加突出，又增强了画面中主人公深思、瞩视时的沉静而专注的“时空感”，使整个作品显得简洁大气。

文字部分，表述简练，色彩以白、金互衬，并对法文的名称用缩写的、音符化的d、R两个字母进行艺术化处理，形成一幅艺术气息浓厚

的“插画”效果，透出欧洲高端品牌的艺术范儿。



慕思代言人

3.专属的形象标识，深刻的品牌认知

如今，提到高端寝具品牌，消费者首先回忆起来的几个品牌当中一定会有慕思的名字。说起“健康睡眠”或者类似的定位诉求，慕思在消费者心智中更是享有着独一无二的开创者和专家的形象认知。

而一说起慕思，消费者最鲜明的印象就是经典的“慕思老人”。慕思品牌就是那个睿智、专注的老人，一看到这个“慕思老人”也自然而然地联想到慕思。这就是视觉力，它就像一把锤子，能够把抽象、文字化的品牌定位进行形象而直观化的呈现，让消费者更容易理解和记忆品牌的特征，将品牌的核心价值形象化，并深深植根于脑海之中。

案例3　卡士：打造高端酸奶品牌

天进为卡士确立了差异化的品牌定位“经典滋味，源自欧陆”，并建立了“卡士（英文名称：CLASSY·KISS）”高贵、典雅的品牌形象和独特的“欧陆风情”品牌文化。从感性诉求入手，以“挑剔，是一种美德”稳固高端酸奶的形象，将挑剔作为品牌价值诉求，引发高端目标人群的精神共鸣。以欧洲风格为一系列的活动奠定了基本调性，如传统欧式酵化、独立发酵、传承工艺精髓和限量生产等，渗透进各个消费者触点。

1.送奶车输出欧洲范儿

结合欧陆品牌形象资产，杯装鲜酪乳以“经典滋味”作为传播核心诉求。“CLSSY·KISS”、马士提夫犬、贵族送奶车，共同构成了卡士品牌的视觉识别标志。这其实是一幅马士提夫犬专递新鲜牛奶的场景，来自一幅100多年前欧洲的石版画，画的名字翻译过来是“特别专送”的意思，最终的图案由几个设计师手工描绘，精雕细琢完成。



卡士酸奶标志

提炼出“经典滋味源自欧陆”的广告语后，天进拟定了卡士标志与广告语的组合规范，并完成了电视广告、报纸广告、杂志广告等传播创意设计，画册、单张宣传页、海报等经销商物料创意设计，折页、吊旗、灯箱广告、X展架、跳跳卡等终端物料创意设计，笔记本、笔筒、促销服、贵族族徽勺等促销物料创意设计……这些创意物料设计不但完善了卡士品牌的VI体系，更作为其视觉锤的延展，经由各种接触点将品牌的贵族风情散播到消费者心中。



卡士酸奶标志字体

大延伸卡



小延伸卡



跳跳卡



折页架



效果图



终端促销物料创意设计

卡士杯装鲜酪乳在创新包装形态的同时，延续并突出了这一经典视觉形象，使产品本身成了视觉锤，让消费者在看到的第一眼即产生了很好的品牌文化联想。杯装鲜酪乳用产品带动品牌形象，以全新的形象，成功地建立与其他酸奶品牌的区隔，形成在大流通渠道的传播影响。



卡士鲜酪乳

此后，天进助力卡士再推新品原态酪乳。独特、有质感的包装设计使新品与杯装鲜酪乳形成了区隔，并为卡士的欧陆情调添砖加瓦。经过讨论，天进将原态酪乳的包装定为欧洲传统“缩脖式”酵罐，杯杯均独立发酵，保证了每一杯酸奶的充分发酵和极致的口感，大胆地把高端化妆品盒的瓶形设计及大面积素白底色结合起来，高雅大方、品位独特。



卡士原态酪乳包装

2.红酒杯彰显“挑剔，是一种美德”

贵族的生活考究而优雅，对一切事物保持挑剔的眼光。而现代生活中，过分挑剔难免显得刻薄。因此天进对挑剔的概念进行了转化，认为新贵族“不是为挑剔而挑剔的人，只是为自己或家人、朋友找到最好的”“够实力，就有胆量直面挑剔，直面一切挑剔的眼光”，进而推导出“挑剔，是一种美德”的传播主题。

围绕传播主题构建出新的视觉意象，对卡士活均奶的形象进行了重新包装。在视觉主体上，以红酒杯来展示卡士对品质和品位的极致追求；主

画面基调确定为稳重的深红色，彰显高雅、考究的格调。以此稳固活均奶的高端酸奶形象，使其成为有品位人士的“身份证”，与竞争对手形成差异的同时获取消费者的心理认同。

卡士酸奶“挑剔，是一种美德”平面1



卡士酸奶“挑剔，是一种美德”平面2

3.阿尔卑斯山引发“神秘滋味之旅”

循着卡士的品质和技术之源，天进找到了阿尔卑斯山脉。最有品质的

奶酪在欧洲，最具风情的奶酪在瑞士，最负盛名的奶酪聚集在阿尔卑斯山脉下的小镇。同时，阿尔卑斯山脉所具有的高贵血统、地域风情联想与卡士酸奶“经典滋味源自欧洲”的核心有很高的匹配度。因此天进将卡士鲜酪乳上市主题定为“神秘滋味之旅”，以制造悬念吸引消费者。

鲜酪乳上市系列平面广告延续欧陆品牌文化传统，讲述了“源自阿尔卑斯山的神秘滋味”的故事。以酸奶模仿阿尔卑斯山形态，以源自阿尔卑斯山的神秘滋味做引子——“阿尔卑斯山脚的牧场，具有一种神秘而经典的口感，这种口感，让欧洲贵族为之迷醉了三百多年”。同时结合“填写神秘滋味卡获得迪士尼两人套票”的促销活动，以解决投入小、品牌知名度光环效应弱的障碍。通过试饮做桥梁，将这种神秘滋味传达给消费者，使其爱上卡士鲜酪乳。之后，揭开悬念：“有一种酸奶，以挑剔的态度苦苦寻觅，终于揭开了它的神秘面纱，以五种菌种的完美匹配，再现昔日经典口味，并带到您的身边。”

卡士“神秘滋味之旅”悬念营销

广告中视觉系统保持高度的一致，无论是“阿尔卑斯山”象征，还是欧式餐具的平面展示，以及高光酒红的背景色，都一致输出相同的品牌意

念。借助这次悬念的广告策划，卡士杯装酸奶成功上市，扩大了品牌影响力。消费者接受了卡士的贵族基因，卡士源自欧洲的形象也更加深入人心。

案例4　明兴清开灵：中药品牌的逆袭之战

2011年，天进与明兴清开灵携手，共同开始了一场中药品牌的逆袭之战。

感冒，作为一种极为常见的疾病，在药品市场上充斥着琳琅满目的医药品牌。一方面有着来自西药大品牌的“压迫”，另一方面又有着国内高知名度竞争对手的夹击，如何找到自己最独特的价值并让消费者信服，这是明兴清开灵亟需解决的首要问题。

1.“中药”背书，要疗效更要信任

天进在为明兴清开灵诊断品牌问题时发现，明兴清开灵的品牌竞争力之所以较弱，一方面，是受到了来自西药品牌的冲击，尤其在年轻化的消费族群中，西药的强效往往使得消费者将西药大品牌作为感冒药的首选；另一方面，则是中成药市场上营销“明星”的夹击，如999等。

而这一切问题，归根结底在于明兴清开灵在品牌定位上的尴尬。

既然明兴清开灵是以中成药为卖点的品牌，就不应该笼统地去竞争感冒药大品类的市场，而应该聚焦在自己专业的中成药领域。明兴清开灵的目标消费者应该聚焦在身体素质相对较弱的儿童和老人身上。因为它的中药成分使得药性作用温和，相较西药来说更适合这两类人群的身体状况。

然而他们只是产品的使用者，不是最主要的购买者，家中的年轻人才是最主要的购买决策人和购买者，他们是家中的“爸爸”或“妈妈”，具备一

定的药品消费知识，会主动收集有关信息，并且十分注重药品的安全问题。赢得他们的信任，在他们的认知中树立专业、有效、安全的品牌形象，是明兴清开灵进行品牌定位的关键。

其中“安全”又是找准定位区间的突破口。近几年，接连发生的西药安全事故，让消费者开始偏好安全可靠的中成药。同时，中药知识的普及和中药文化的推广，也使得消费者对中药的信心日益增强，这对明兴清开灵来说就是一个难得的机会。

有了中药这个从原材料上保证药品安全的权威背书，再加上明兴清开灵本身在药品研发、制药工艺上的专业与领先，以及广州白云山明兴制药本身的资历与荣誉，就足以支撑明兴清开灵提出自己明确、清晰的定位诉求——抗病毒治感冒，最安全、最值得信任的中药品牌。

这一定位，既直击消费者的痛点——对功效的追求，又增强消费者的信任——对安全的注重。清晰明确，通俗易懂，给予消费者“硬性”和“软性”的双重利益，让品牌的独特价值能够最直观地传达给消费者。

2.“中医”剑侠，突显“亲和”与“信任”

药物是一种强功能性、高专业性的产品，所以在医药领域，视觉展示往往是容易被忽略的一块。这也就很好地解释了为什么同类型的药物包装都大同小异，广告表现如出一辙，产品设计也难以呈现差异化。单调、文字化、朴实，成为药物类产品的视觉模板。

然而天进认为，消费者会感性地通过对产品包装的感觉来辅助理性判断，如判断这个品牌的高低端、品牌的品质、品牌的可信度等。这些判断

都会影响他们品牌选择的结果。即便是对药物这类产品的消费，也同样存在着这种影响。

所以，打造体现品牌定位、又受消费者喜欢的视觉系统，是品牌塑造不可缺失的一环。

作为一种强表现力、高抽象性的沟通手法，视觉表达的效果直接关涉品牌与消费者双方。既然“安全”和“信任”是品牌最想传达的定位诉求，而“中药”又是品牌的最大卖点，那么如何形象、巧妙地将三者融合并通过有效的视觉展示加以表达？

要解决这个问题，答案在于消费者。因为好的视觉设计，首先要让消费者喜欢。因此，天进先进行了一番调查访问，试图通过了解消费者对明兴清开灵已有的相关视觉作品的态度，找出具有明显好感度的视觉元素。

结果显示，在明兴清开灵以往的视觉作品中（主要是电视广告），消费者印象最深刻的是金鱼的卡通形象，并且好感度也较高，而对于产品包装和其他的视觉元素则没有太深刻的记忆，并且也没有体现出明显的喜好度。在这个基础上，天进提炼出“形象生动”这一特质，以此区别于竞争对手千篇一律的“规矩单调”的视觉表达风格。

有了风格定位，再结合产品本身的特点以及品牌定位的需要，最终天进为明兴清开灵设计出一个全新的卡通形象——明兴小清灵，以人格化、中国风的卡通形象，在众多竞争品牌中独具风采。

明兴小清灵，整体上是一个“中医”剑侠的形象。在细节设计上：

形体特征——头部浑圆饱满，与颗粒产品形状形成自然联想。加上整体体形挺拔精神，给人一种亲切讨喜、活力十足的印象。

绿色体质——绿色是明兴的品牌标准色，既象征着生命与活力、自然与健康，又符合中药的植物以及疗效属性，暗示明兴清开灵颗粒是纯中药制剂。

战斗形式——中国功夫。中药领域新军如林，为了体现其深厚内蕴和强大药力，中国功夫是最好的品牌运营载体。

服装配饰——侠客长袍，绿叶披风，后背佩剑。白色的长袍代表纯洁正气，绿色披风象征植物中草药，锋利佩剑寓意药效显著。挥剑的潇洒与长袍的飘逸形成对比，一刚一柔，传达出清开灵药效既温和，又迅速见效。



明兴清开灵代言物1



明兴清开灵代言物2

经过密集、多渠道的集中传播，以极高的传播声量让明兴清开灵的新形象得到充分展示，使消费者印象深刻。新形象一改以往医药品牌严肃、呆板的形象，以亲民、年轻又不失专业的面孔呈现在消费者面前，让消费者对明兴清开灵既有好感、又有信任。

第5章　多元化传播：整合传播资源，撬动目标市场

商业策略、品牌定位以及视觉策略都属于品牌塑造的发酵环节，需要在企业内部达成共识。这像是一场“预谋”，企图征服消费者和市场的“预谋”。而传播才是策略落地的开端。玩转传播本质上要抓住3个关键要素——企业、受众、媒介，厘清这三者之间的关系是大前提，大前提的设定将会影响到传播策略制定的有效性。

在信息媒体垄断的时代，媒体巨舰就是咨询的过滤器和出口，他们输出的信息对于大众来说，就像是食物一样，大众依赖性很强，渴求被喂养，无论提供什么，都会心存感激。而互联网时代，信息过剩，既定的游戏规则被颠覆了。大众媒体地位在衰落，用户已经进化了，以往的以媒介为中心转向一切以用户为中心，每天有大量的UGC（User Generated Content，用户原创内容）产生。媒体数量井喷式发展，自媒体、小众且个性化的媒体的地位提升。

之于品牌主、营销传播从业人员，一个残酷的事实是，以往搞定电视、报纸的那一套用于网络上很难奏效。曾经依赖广告“炮轰”出来的效果在不断下降；渠道越多，企业主与代理商越感到传播资源的匮乏与无力；哪怕是竭力推广的策划活动，消费者也视而不见；当年运营不好的微博，在微信公众号和服务号上同样一筹莫展。某种程度上，在这个圈子里，年长的、经验丰富的人和年轻人处于同一起跑线上了，一起探究引爆网络的方法论。

从电视、PC端到移动端，许多传播策略需要重新梳理。

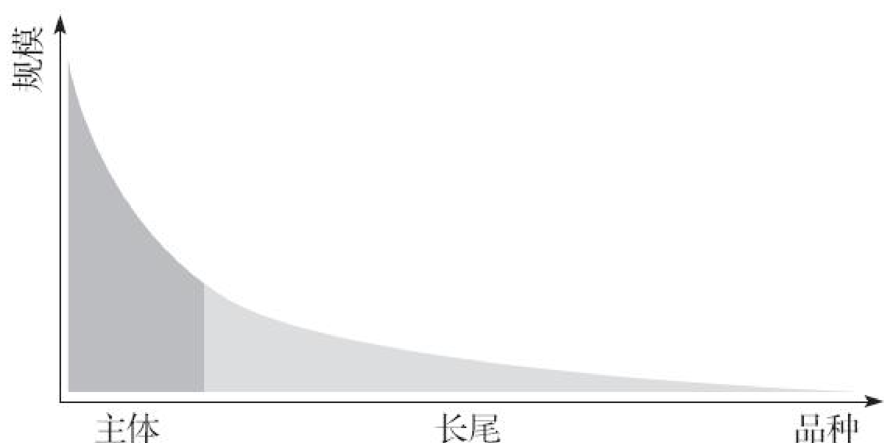
其中大家谈论最多的是移动互联、双微（微博和微信）、自媒体等。当我们在使用社交媒体时，60%的时间都花在了移动端，并且40%的网络购物是在手机上进行的。手机因为移动、便携，可以被视为一种有体温的媒体，同时是很好的“说服性科技”，品牌主的信息可以在任意碎片化的时间推送到目标受众眼前。并且它能标记用户的位置属性，进而产生场景关联性，如搜索、导航、打车等，这使得品牌信息的推送更加即时、精准。然而，更小的界面局限了品牌信息展示空间，快、准、狠的传播对企业的传播计划制订、视觉表现、运营人员的素质提出了更高要求。

确实，移动互联网改变了品牌传递信息的方式，以及受众接受信息的方式。但这只是其一，它还产生了更深刻的变化，长远来看，这或许是企业更应该把握住的：第一，碎片化俨然已是市场和传媒的常态；第二，融合才是未来传播的趋势。

1.碎片化是市场和传媒的常态

碎片化的意思是完整的东西破碎成诸多零散块。消费市场的碎片化给广告主精准抵达目标消费群体带来了巨大困难。为什么消费市场会出现碎片化？这背后暗含了深刻的社会根源。中国社会正处于从传统社会向现代社会转型的过渡时期，从话语方式到消费模式，统一性都在瓦解。社会阶层的多元化，人们的生活方式呈现出多样化趋向，这使得很多主流市场之外的非主流市场崛起，如80后、90后、00后、二次元、轻奢族等，这些分裂的市场风格千差万别。

而消费市场的细分必然导致媒介的分化。对品牌而言，传统媒体的覆盖率优势越来越弱，反而是小众的、个性化媒体能帮助企业快速、准确地抵达目标消费群。其中，值得关注的是，这些非主流市场可能比主流市场还要大。依照克里斯·安德森（Chris Anderson）的“长尾理论”，传统的主流市场就好比是一个坚硬的头部，而海量的、零散而无序的个性化需求则形成了一条长而细的尾巴。主流市场看似庞大，但如果将长尾上的个性化需求累加起来，就会形成一个比主流还要大的市场。



长尾理论

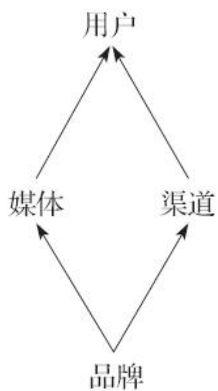
2.品牌、媒体、渠道的融合

传播和销售的边界在模糊，媒介和渠道被捆绑得越来越紧密，品牌媒体化，媒体电商化的现象越来越明显。这使得整个信息传播系统的变现和销售潜力大大增加：内容即生产力，流量即渠道。

以前的传播形式是这样的：品牌通过媒体和渠道分别传递品牌信息以

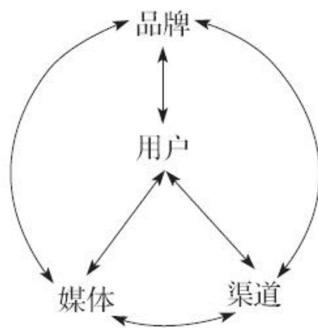
及产品与服务，涉及物、信息以及资金的流动都有媒体和中间商作为中介。而当移动互联介入，最显著的变化是：品牌商和用户不再是间接联系，而是直接对话。品牌商的角色不再纯粹，借助社交媒体和电商，裂变出媒体和渠道的功能，进而可以打通生产、传播和销售各环节。举个例子，以往购物决策和行为是这样的，消费者首先产生的需求，然后到线下实体店如商场，去挑选购买。而现在，品牌通过企业的公众号或者社交网络上的KOL（Key Opinion Leader，关键意见领袖）向你推送品牌信息，不放过每个空闲的瞬间，比如，上厕所的时候；等电梯的时候；一群人都无聊或者尴尬的时候；参加一次无意义的会，你刷到一条标题有意思的推送，刚好可以直接支付购买的时候。事实上，你的需求是在这个过程中被激发出来的，并不是一开始就有的，你的购买决策和行为也被潜移默化地左右着。

类似的，媒体和渠道商的角色也变得不纯粹了，也在积极裂变身份。对媒体而言，它做电商具有天然的优势，因为它既是流量入口，又擅长内容制造。《瑞丽》旗下瑞丽女性网以及《米娜》杂志的官方商城久尚网都是时尚媒体试水电商的例证。《世界时装之苑》开设的电商ELLESHOP，约80%流量来自ELLE中文。“美丽说”和“蘑菇街”也都是从社区型女性时尚媒体平台做起，转型为女性垂直电商平台的。对于电商而言，再兼容媒体功能也不是一件难事。Net-a-Porter推出《The EDIT》杂志，希望通过运用媒体手法让产品更具吸引力，让购买更具指导性，以增强其购买欲望。



重构　融合

内容即生产力
流量即渠道



传播路径的变革

5.1 社会营销中“双微”的正确打开方式

企业要实现媒体角色的兼容，“双微”（微博和微信）是常被论及的手段，也是硝烟四起的社会化营销阵地。社交媒体是最天然、最主要的“注意力入口”，作为拥有最大量注册用户、月活跃用户过亿的头号社交平台，微博、微信能够最自然地契合进消费者的生活场景与消费情境，帮助企业洞悉消费者需求，开展个性化的、品效合一的营销传播。

然而，微博和微信两个社交入口具有不同特性，这要求品牌主和代理商适应不同传播规律。它们彼此具备的营销基因天然不同，产品理念也相去甚远。微博是海量信息的入口，而微信更像是针对性信息的过滤网；微博倾力打造完整成熟的营销阵营，微信更纯粹和开放，倡导“连接生活，连接一切”；微博能够有效地为品牌增大声量，而微信则是凭借内容与服务，深耕细作经营品牌。

5.1.1 微博——弱关系媒介，利于扩散品牌影响力

对用户来说，微博是兼具社交与资讯双重属性的社交平台。用户之间的连接是基于兴趣和开放关系产生的，因而可以被界定为弱关系。在这样一个开放的信息广场，用户可以在微博上发表个人的感慨与心情，探讨具有共性的话题和热点，信息每时每刻在不同个人之间流动，随时都有引爆的可能。

微博在为品牌制造传播声势、引爆话题上有天然优势。在2015年移动营销大奖（Top Mobile Awards）评选中，最终获得金、银、铜奖的案例中，微博的使用比例高达62%；在创意类案例中，微博使用率达到64%；在互动体验类案例中，微博的使用率达到77%；而在效果类案例中，获奖使用率高达100%。而未来，微博还会与社区、搜索引擎和门户加深融合，向“营销＋服务＋社交＋资讯”超级平台跃级，社会化电商趋势日益明显。

微博上的社交形态凸显其单向关注和开放关系，容易形成意见领袖和粉丝经济，因而基于微博，衍生出了网红经济、台网联动（超级综艺和电视剧）等强IP效应的新传播模式。这里的IP既可以是一个完整的故事，也可以是一个概念、一个形象甚至一句话。IP可以用在多种领域，包括音乐、戏剧、电影、电视、动漫、游戏，一个具备市场价值的IP一定拥有一定知名度、潜在变现能力。

网红经济：2015年微博V影响力峰会上，微博宣布垂直领域专业作者已经达到230万，覆盖47个行业，其中月均阅读量超过10万的“头部作

者”，在微博获得的收入超过2亿元。

台网联动：截至2015年年底，已有超过200个综艺节目和热播电视剧与微博建立合作，台网话题阅读数4953亿、讨论量逾5.3亿。2016年以来，新增台网话题3.2万个。以《奔跑吧兄弟》《爸爸去哪儿》《中国新歌声》为代表的娱乐产业，在过去三年呈现出爆发式增长态势，台网娱乐营销成为吸引用户眼球、激发用户参与的有效手段，而微博则凭借传播互动上的优势成为台网联动的标配。

IP效应：优质IP的受众可以直接转化为广告主的社交资产。《中国新歌声》赞助商加多宝就通过话题卡片、微博彩蛋等形式，将节目粉丝转化为品牌粉丝。在节目播出期间，加多宝凉茶官方微博获得大量新增粉丝，其中72%参与过相关微博的互动。

5.1.2 微信——强关系媒介，深度品牌管理

相比于微博，品牌在运用微信时更加自主、柔和。不同于微博的涟漪式传播，微信尤其以朋友圈为主要平台的传播活动则更像是直线式、渗透式的层层击破。具体而言，微信的商业化系统有3层架构：

第一层是微信作为社交平台，聚集了海量用户，这是商业化的基底；第二层是开放公众平台，连接了所有主体（服务和内容提供方）；第三层是业务，包括游戏、支付业务、广告、O2O、企业、硬件等，这是商业化的实现。

微信主动拒绝了发展多样营销工具的可能，而是以自媒体的形式呈现，让企业公众号或自媒体从一个发声渠道演变为社群经营及移动电商运营的综合渠道，对品牌进行"人格化"的精耕细作，所以更适合深度品牌管理。其意义在于沉淀或者转化的品牌重度分销者以及品牌粉丝。其中有几点值得关注：

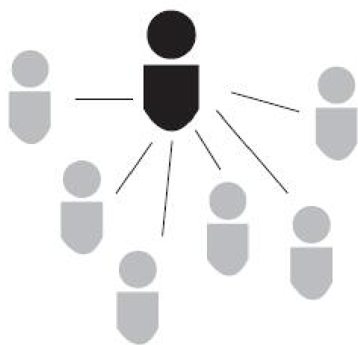
（1）自媒体、自品牌。微信上大量自媒体涌现，再小的个体和品牌，也有自己的发声器。基于内容和服务为核心的"阅读式"消费，成为用户打发碎片时间、获取感兴趣信息的有效途径。

（2）连接一切。微信将人、设备和服务连接在一起，让用户的体验不再拘泥于当时、当下。与手环、电视、空调等智能硬件的互联，以及滴滴出行、大众点评等线下服务的接入，使得微信"连接一切"的理念正在成为现实，内嵌了无数营销可能。

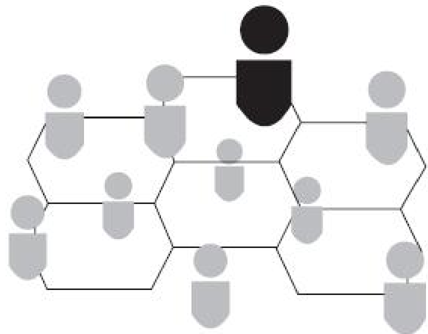
（3）社群化经营。不同于微博这种社交广场诞生出的弱连接，微信的社交优势在于强关系的社交形态，微信里的人基本都是熟人，至少是认识的人。因此，微信平台上积累的友好关系和信任资产，恰恰是微信平台上进行品牌传播的优势。

许多企业在经营微信公众号的过程中，把增加粉丝当成是很重要的目的。但要明确的是增长的红利已经过去，阅读量和粉丝增长已经趋于理性。所以企业更应该积累精准、有价值的粉丝，重视内容和服务，把内容、产品和服务结合到一起，让用户感觉舒适、信任。因为社群不是朋友圈，它聚集的是一群志同道合的人，要实现内在价值观的认同。因而社群运营必须跟用户产生感情，增强用户的信任，制造更多与粉丝互动甚至是面对面互动的机会。

（4）朋友圈广告。微信朋友圈广告的曝光点击转化率在2%左右，随着更多广告的入驻，这个数字也在逐渐下滑。并且朋友圈投放的内容成本会远远大于其他平台，因为为了保证用户体验，微信会优先挑选创意能力强的广告通过。



公众号传播一对多模式



加微信群实现粉丝的互动

不同传播模式的互动方式

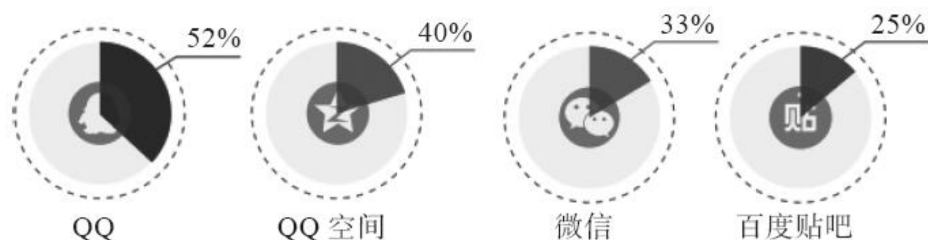
5.1.3　精准——新传播形态下的要义

比之于传统传播形态，我们对于用户的了解不再模糊，而是可以借助数据勾画出一个相对精准的画像。衡量是否精准，首要依据之一是，你是否知道你的目标用户在哪里。

举个简单的例子，如果你的目标消费群体是95后，那么你就不应该把传播资源集中在微信朋友圈。因为95后基本不使用微信，微信的用户基本是成年人。微信的本质是熟人网络，娱乐功能缺乏，对于那些爱玩，同时又没有庞大熟人圈子的95后来说，QQ的吸引力要强烈很多，同时也是他们区别于大人的乐园。在QQ社群中，10~29岁的用户比例高达80%。



95前和95后媒介使用的差别



16~19岁的所有中国用户最常使用的社交软件

更进一步，在精准的前提下可以实现定制化、个性化信息推送，在很大程度上节约传播资源。移动营销平台Leanplum调查发现，企业投入大量时间和精力推动消费者安装应用，推送通知是一种手段，它的平均打开率是1.5%，但如果在内容方面增加个性化，如消费者的名字、性别、消费行为等，那么通知打开率可以提高4倍。

不得不承认，目前的精准营销有些力不从心，主要碍于洞察和数据的缺乏。电子邮件地址、姓名、居住地址和人口统计属性等数据是基础且必要的，但是像定位数据、生活方式细节和消费心理等高级数据并不普遍。全球80%受访营销人员表示除了人口统计属性和购物历史等基础数据外，他们对消费者一无所知。同时，96%受访者表示消费者建立单独综合洞察对他们来说是个挑战。另有调查也显示，60%的受访者表示由于数据和资料过于分散，不能按照希望的那样定制个性化消费体验。

5.2　内容营销——用价值撬动传播

精准的意义在于找到对的目标群体在对的时间进行品牌传播，那么接下来就应该慎重考虑拿什么来打动他们？在当下，内容为王依然很重要。内容之于传播极其重要，甚至把传播等同于内容营销都不过分。何为内容营销？内容是完全或部分由一个品牌出资而编写的内容，该内容倡导该品牌的价值观，并向受众提供有价值的东西——通常通过娱乐性、资讯性或启发性来做到这一点。内容营销已成为业内的新热点——在中国，约90%的营销专业人士目前正在使用内容营销这种方式，约69%的大企业计划在今年加大这方面的支出。2015年PulsePoint和Digiday的调查也表明，内容营销和原生广告都将有强劲增长，未来两年这两种广告增长率都将超过其他广告形式。

5.2.1 人性和价值交汇处才是品牌传播原点

优秀的内容营销不同于传统广告，它是人们真正愿意花费时间去欣赏的。传统的广告插播，是一种阻碍，很难令人愉悦。它会把你从当下关注的事物中强行抢夺出来，并大喊大叫说“快看我！快看我！”而内容营销却是符合个人意愿的创意文化，控制权在受众，而非品牌。年轻一代也更容易接受内容营销这种方式，“千禧一代”（通常是指1984—1995年出生的人）中的31%更可能阅读品牌发布的内容；53%更可能观看品牌视频；31%更可能在社交网络上关注品牌；20%更可能对品牌点评或发帖。

要制作出好的内容，价值和人性是两个需要把握的重点，二者的交汇处才是品牌的传播原点。在内容形形色色的社交媒体上，当无价值的信息泛滥时，有价值的信息或者服务将变得重要。不光要有价值，还要对人性有所洞察，因为只有那些打动受众、让人们产生共鸣的内容才会被分享和转发。

5.2.2 信息流是主要的体验方式

用户花在社交网络上的时间正在从PC端转移到移动端（手机、平板电脑等），这对社交广告产生了巨大影响。人们平均注意力时间跨度在变短，2000年时是12秒，2015年时只有8.25秒。我们在使用社交媒体时，60%的时间都花在了移动端上。PC时代的Banner广告在移动社交时代或许会消失，因为在手机上，界面有限，移动端的屏幕很小，只要一低头就像是陷入了自己的小小世界，一气呵成的信息流是主要的体验方式，那些融入社交媒体信息流的原生广告将会成为移动社交广告的主要展示样式。原生广告点击率是展示广告和横幅广告的45倍，这足以说明消费者对原生广告的喜爱。将原生广告整合进社交媒体营销策略对移动营销来说十分有效。

原生广告的一个重要特点在于，为了不使用户感到反感，这些内容就必须与出版商的原有内容无缝衔接。原生广告与使用场景高度融合，同时关注的是优质流量的变现，也更贴合品牌广告主的营销目标。广告的天然属性是进行促销，而原生广告则是融入于内容之中的促销信息。因为受众已经养成了自动屏蔽明显广告信息的习惯，无视或者戒备森严。Contently在2014年调查发现，66.42%的用户都不愿点击有明显品牌赞助的文章。但是当其完美融入到一篇文章中时，效果就另当别论了。不过用户一旦发觉品牌广告伪装在文章中，其对品牌的印象就会一落千丈。所以尺寸拿捏好相当有必要，尤其需要注意的是信息源的可信度，用户更容易接受与自身相关、更具权威性以及值得信任的信息源。

5.3　引爆——基于情感和关系的连接

刷屏、引爆带来的社交狂欢会使很多营销人和品牌激动不已。但事实上引爆现象却是难得一遇的，并且常常出现赢家通吃的情况。在社交网络中，一款快速增长的应用或者服务，能在某一细分领域占据高达90%以上的市场份额。比如脸萌、魔漫、年龄测试等这样的“全民应用”，通过社交网络迅速引爆，占据了用户的手机屏幕和信息流。

一款受欢迎的应用或服务、活动在进入社交网络的一刹那就开始了自己的引爆历程。引爆点就是传播迅速攀升的拐点。引爆会突破人群、市场的限制，没有高端、低端，以及国家、区域、市场之分。引爆的形式各有不同，但抛去表象，其实质都离不开两个要素：一个是情感，能引发情感共鸣；另一个是关系，和受众有关。只有具备这两个要素，才能被不断分享和转发。

5.4 连接——传播一触即发

连接，在现在或者未来都是一个很重要的概念，突破传媒的边界，哪里存在连接的可能，哪里就可以承载传播。

移动应用——移动应用确实能够提高消费者品牌体验，还有利于提供推送通知，整合社交媒体和实现移动营销自动化。而且，移动应用能给企业提供移动营销方面的专业数据，让追踪数据和提高个性化变得更容易。

以家为场景举例，在未来数年里，联网设备的使用率势必会快速增长，消费者对连接家中几乎任何事物都有着强烈的兴趣。89%的受调者确认，他们希望所有的家用设备在未来能够无缝连接在一起。例如安防系统、自照明设备和汽车，以及健康监视器、洗衣机、智能手表、活动追踪器、烤箱、冰箱和老年人监护仪。如果品牌商能开发出这样一个应用，那么它将有大把机会占据用户心智。它还有着其他的启发意义，如果你的产品和健康相关，那么可以制作一款监测健康状况的App，以此改善用户的健康状况和生活方式，并把品牌信息嵌入其中。

可穿戴设备——未来的创新亮点之一，市场潜力巨大。同手机类似，可穿戴设备也是带体温的媒介。通过各式可穿戴设备，可以形成一切互联、无缝互通的愿景。市场调研机构IHS预计，全球可穿戴设备销售额将从2012年的97亿美元增长到2018年的336亿美元，年均复合增长率高达22.9%。Apple Watch已经成为一定程度的主流，健康监测和数字支付是必备功能，还提供日常“物联网”功能，如开灯、开门激活警报等。如果可穿戴设备成为数字世界和现实世界的桥梁，那么品牌商需要设法占领这一

入口。地理位置记录、购买行为分析意味着新的搭售行为的产生。

5.5　案例链接——天进品牌打造经典案例分享

[欧派] [慕思] [丹姿]

案例1　欧派：成就品牌大家风尚

欧派正在和将要面临的是日新月异的技术变革、复杂多样的国际市场与更挑剔、更个性的年轻化消费者，因此，欧派的品牌经营需要应对的一个重要考验，就是如何继承与发展积累多年的品牌资产，同时赋予品牌更鲜活、更有时代感的精神，在更大的国际市场传递自己“爱家”的温暖情感，又进一步将品牌的核心理念与价值扎根在消费者心目中，获得消费者更高的喜爱与忠诚。

这一切，也许都应该通过具有态度的创意营销来实现。

1.现在与未来，打造极具时代感的欧派风范

从天进为欧派提出“有家，有爱，有欧派”的品牌定位开始，在家居行业的激烈厮杀中，欧派始终以佼佼者的姿态遥遥领先。20多年来，欧派一步步稳扎稳打地实现了从橱柜到整体厨房再到大家居领域的战略扩张，销售成绩更是实现了超过60亿元的狂飙式增长。

在科技处于极速飞跃式发展的今天，各种科技元素与产品已经进入了平常人家的日常生活之中。这让包括欧派在内的家居行业，不得不开始尝试对不同业态进行融合，为消费者提供智能化产品以及更优质的、一站式、定制化的购物体验。作为行业风向标的欧派，顺应潮流，运用最先进的技术，打造最领先的产品和最极致的家居服务体验，并且开始了延长产业链的探索。“大家居”＋“信息化”，成为欧派品牌的双驱力。

欧派要实现做大、做强的战略目标，同时也要警惕对已有的品牌资产的稀释。与时俱进是必需的，但对欧派最精髓的品牌理念的继承与发扬，同样也是必需的。如今的消费者早已对硬性的营销手段产生免疫甚至反感，所以，对品牌形象的塑造和理念的传播，需要具有时代感、感召力和识别度的文化价值，才能让欧派在国际市场上展现独一无二的形象，对消费者产生持久、深远的影响力。

2.情感＋体验，打造欧派式的传播风格

自从2007年天进帮欧派提炼了“有家、有爱、有欧派”的品牌价值主张，欧派就始终将这种理念灌注在每个产品设计和营销活动之中。在消费者心目中，欧派的品牌形象也是幸福、温暖、有安全感的化身。经过近20年的经营，这也已经成为欧派最有价值的战略性品牌资产。

为了让这种价值主张更深入人心，2014年，由欧派鼎力支持，联合全国工商联家居装饰商业会副会长、广东省家具业联合会会长姚良松、演员蒋雯丽、免费午餐发起人邓飞、《难度周刊》总编辑陈朝化等社会组织与名人，发起实施了一个慈善公益项目“爱家计划”，关注困难家庭和家庭亚健康问题。

项目发起了“免费午餐”活动，号召和组织欧派价值链成员及消费者为“免费午餐”项目奉献爱心，先后向“免费午餐”公益基金捐赠了150万元。欧派借助关怀困难家庭项目，向全社会传递“有家有爱”的品牌理念。



欧派爱家公益行动

2016年，围绕“有家有爱”的品牌理念，欧派借势“5·15国际家庭日”，联合乐视在北京举办了一场盛大的“超级爱＋”发布会。

不同于其他企业的发布会套路，欧派这次的发布会不是为了“售卖产品”，而是借助国际家庭日这个特殊日子，打造“爱家”生态，传递“爱家”理念。在智能手机等科技设备已经入侵每个人的日常生活的现状下，欧派向消费者高声呼吁5月15日“关机一小时，陪伴更真实”。让被科技产品过度填充的家庭生活，回归更纯粹、更有爱、更真实的状态，让每个人都能享受与家人真切陪伴的幸福时刻。

活动聘请欧派的“爱家大使”孙俪启动“关机一小时”活动，并邀请周冬雨拍摄《关机一小时》的主题微电影。同时，欧派也在各大机场、高铁、5A级旅游景区发布与活动相关的创意海报。欧派希望通过各种行为与活动，将“5·15国际家庭日”打造成欧派式的“爱家”IP。









欧派国际家庭日

活动只是欧派传递品牌理念的重要窗口之一，依托于新科技的极致体验营销则是欧派的另一个传播窗口。这也是欧派追求品牌形象、与时俱进的走心之作。

从2015年开始，欧派陆续在广州、上海等地落地“大家居”体验店，与现有线下店面实现互补，满足消费者一站式选购的需求。欧派大家居采用线上互动体验店＋展厅实景样板间方式呈现。消费者可以根据房子的户型、面积以及自己喜欢的风格，在官方网络商城上进行DIY家居体验，也可以到线下的欧派大家居旗舰店进行现场体验。在消费者感觉满意之后，再安排设计师上门设计全屋定制家具的效果图，并提供含报价的设计方案。

欧派这种营销模式，是将传播与服务有机融合的典范。消费者在接受

服务的过程中同时产生对品牌价值的认知与判断，进而主动产生口碑传播行为。

2016年3月，欧派总部大家居展厅在广州正式对外开放，欧派成为国内定制家居行业中首个正式开放VR数字展厅的企业。消费者可以现场观看和体验欧派的整个价值链条，涵盖了从设计到生产再到营销的多个环节。

在欧派VR展厅，消费者可以看到感知桌面、全息台、数字沙盘等硬件终端并自由组合，形成了一系列全新的展示营销方案。设计师则可以通过不同平台终端进行发布和分享自己的设计方案，“一键布柜”“一键布饰”甚至“一键更换房间风格”等互动展示功能，既提高了传播营销的效率，更把消费者体验做到极致。

欧派将自己的品牌理念和品牌文化，通过产品、设计、环境到现场体验，以沉浸式、可视化和交互式的方式呈现，极大地增强了消费者的体验感，让欧派“有家有爱”的品牌理念得到真实、立体的演绎，最终实现“让科技为家领航”的品牌新主张。

3.不变的爱家，创新的欧派

2015年欧派已经成功实现了全部财务目标，并连续十几年稳坐中国高端橱柜市场销量冠军宝座。欧派在全球的门店也已突破4200家，产品遍布纽约、巴黎、悉尼等118个城市，欧派无疑已成为全球增速最快的高端橱柜品牌之一。这些令人瞩目的成绩，既得益于欧派在产品和技术上的孜孜以求，也要归功于欧派别具特色的品牌传播风格。

技术的变革和消费者的变化，是每个企业都必须重视的营销要素。欧

派作为一个已经深耕家居行业多年的领导品牌，更是随时注意主动应对变化与挑战。顺应全行业互联网化的新趋势，欧派也已经布局了自己“互联网＋”的变革路径，制定了“大家居”＋“信息化”的新品牌发展战略。

在全新的媒体生态下，欧派正在探索通过O2O＋C2B等的营销新模式和领先的传播技术，将品牌传播的内容与方式服务化、产品化。但无论环境如何变幻，欧派最宝贵的品牌资产——“有家有爱”的核心价值始终不变，甚至要借助更多新兴、有趣的传播手法和传播工具，向全世界推广和普及。相信在未来，欧派不仅能够成为中国大家居的领导者，更能凭借其出色的品牌塑造力，成为国际市场上的品牌大家！

案例2　慕思：开创品类到开创模式：传递理念，打造文化

营销3.0时代，品牌经营更强调对品牌形象与品牌价值战略性地提升，而非简单的市场区隔效果。实现这一目标，单靠产品的功用往往发挥空间有限，但文化的无限溢价空间和独特的情感号召，却大多能够无往不利，助力品牌实现品牌升级和生命续航。

天进将慕思开创性地定位为健康睡眠顾问专家，以高端、专业的形象出现在寝具市场。随着慕思大举进入国际市场，慕思寻求的品牌经营新突破，则是如何将慕思“高端”“专业”的品牌形象强化升级，让品牌形象跳脱产品功用的局限，以更大的格局为品牌形象赋予生命力、感召力和影响力，让品牌具有更高的价值。

或许以理念传播为突破口，打造更先进、成熟、贴心的健康睡眠文化，让消费者产生心理认同和情感共鸣，会是一个有益的尝试。

1.营销3.0时代，品牌价值的升华时代

正如世界营销大师菲利普·科特勒所言，如今的市场早已从以产品为中心的营销1.0时代和以客户为中心的营销2.0时代，大跨步进入了以价值为中心的营销3.0时代。营销已经不能再沿袭以往硬性灌输信息的套路，而是潜入消费者的精神世界，挖掘品牌能够为他们提供的感性价值，通过传播工具、传播方式、传播内容的“走心化”创意，与消费者建立起专属的情感联结，进而培养品牌好感与品牌忠诚。

基于独特品牌形象的品牌价值，才是营销3.0时代品牌经营的核心。理性价值与感性价值合力齐发，才能赢得消费者的信任和喜爱，成为市场上无可取代的存在。

慕思在品牌理性价值的传播上已经打了一场漂亮的营销战。通过天进帮助慕思提炼的“健康睡眠系统”核心价值，和塑造的“健康睡眠顾问”的专家形象，慕思不仅成功开创了“健康睡眠”这一品类，更是借助这一独一无二的品牌形象，成为寝具市场的高端品牌。

但营销3.0时代，消费者对品牌的信任与好感相较于以往，更多地基于口碑与体验。消费者对于企业是否能够具有积极的社会文化价值，是否能够体现出对顾客的长期利益和终身价值的关注与体贴，有了更高、更严格的要求。

所以，慕思要实现将自己打造为具有长久生命力和高价值的品牌，必须把社会文化价值和品牌理念、品牌文化、品牌愿景结合起来，打造和传播专属于慕思的文化，用极致的文化体验营销赢得消费者的信任与喜爱。

2.文化体验营销，极致的服务与关怀

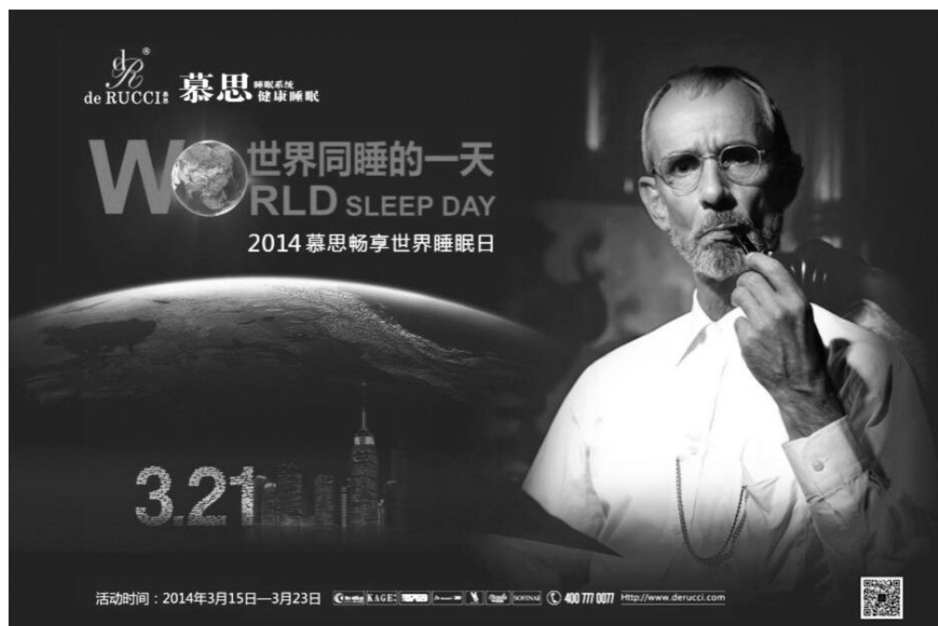
慕思的品牌基因是技术与理念，是对解决“健康睡眠”问题的专业和专注。只是停留在产品层面的话，为消费者提供的是一套完整的“健康睡眠”产品系统；而进阶到文化层面，慕思需要打造和传递的则是一套科学、系统、成熟的“健康睡眠”文化，以及其背后极致的“健康睡眠”服务。

打造权威、专业、先进的“健康睡眠”文化，是慕思品牌文化价值的核心所在。自2009年起，为了向生活节奏快、压力大的消费者广泛推广慕思

的优质、健康睡眠概念，慕思全面启动“慕思睡眠文化之旅”公益项目，为消费者探索解决睡眠问题的科学方法，让消费者了解不同国家的健康睡眠方式。

不仅如此，慕思还与国家卫生部联合举办了一系列以健康睡眠为主题的活动，如“世界睡眠日暨全球健康睡眠高峰论坛”“慕思对话世界睡眠大师”。活动诚邀来自民政部、卫生部、中国科协、世界睡眠医学联合会、欧洲睡眠研究会、亚洲睡眠研究会、世界睡眠联盟等的专业人士参与，为消费者普及最先进、科学的健康睡眠知识，共同探讨健康睡眠问题，倡导健康睡眠和生活方式。

专业的睡眠论坛活动是对慕思所打造和传播的“健康睡眠文化”最权威的背书，既赢得消费者的信任，更获得消费者的喜爱，让消费者对慕思品牌形象有了更积极、正面的印象和评价。



慕思世界睡眠日

光有严肃专业的活动还不够，慕思也采用时兴、有趣的传播手法，向受众传播睡眠理念。2012年年末，慕思出品、张元指导的网络贺岁片在爱奇艺、优酷等各大主流视频网站播出，上线仅一周便冲进点击播放前三甲。

电影借用“床”这一载体，解读当下的两性关系、婚恋观，折射社会与人生。一部以“床”为主体的微电影，唤醒了人们对“床”的关注和思考，对健康生活方式和生活理念的思考，让慕思品牌的睡眠文化有了层次和境界的升华。

有了权威背书，慕思还需要将服务做到极致，让消费者切身体会到慕思所倡导的“健康睡眠”的理念和方式，在互动中建立起与消费者之间的情

感联结。

为了给用户创造极致的品牌文化体验，深化慕思的“健康睡眠文化”，慕思于2011年，在整合中西方睡眠理念的基础上，提出了“六根即眼、耳、鼻、舌、声、意”的理念，并着手对“声音与睡眠”进行深度研究。更从2012年起，开始推出由慕思独家打造的睡眠音乐大碟《觉》《梦》《憩》。

作为国内寝具行业的领导者，为了加速对健康睡眠文化的普及，强化自己作为全球睡眠音乐开创者及整合者的形象，2013年，慕思联袂网易音乐，进行了品牌与音乐的一次完美联姻。

在网易云音乐平台，慕思力邀白先勇、林青霞、侯孝贤、杨锦麟等知名嘉宾，共同参与录制“晚安电台”节目，在每周一、三、五用音乐故事向听众道晚安。

为了强化睡眠音乐的概念，慕思创建了全球睡眠音乐歌单，用户通过聆听及分享音乐，为自己喜欢的睡眠音乐打榜；而慕思则通过分析用户聆听及分享行为，打造全球睡眠音乐排行榜，并将排名前十的音乐收录在慕思睡眠音乐年度大碟中。

2015年3月21日世界睡眠日当天，慕思携手网易推出“态度在行动，定制睡眠曲之天黑请入眠”大型主题活动，由陈坤担任活动代言人，传播健康睡眠概念。用户在活动页面答题，系统则根据他们的答案分析、推荐个性化的定制睡眠歌曲，以此传达慕思对用户睡眠健康的关爱，让用户通过切身体验对睡眠音乐概念产生认可。网易更帮助慕思整合爱奇艺视频、

省级交通电台，以及包含网易新闻客户端、网易云阅读等在内的网易旗下多项优质资源，构筑立体化的传播矩阵，聚合全网受众。

为了将慕思睡眠音乐系统以及健康睡眠服务做到极致，2015年慕思更是整合全球睡眠资源，重磅推出音乐疗愈解决方案——一套集丹麦vifi音响、台湾风潮音乐、网易云音乐等全球睡眠资源于一体的云音乐睡眠系统。以网易为平台，慕思将自己所倡导的“让身休息，让心睡眠”的睡眠哲学一步步植根于用户心中。

3.多元传播，多年耕耘，慕思品牌文化扎根世界

2015年，慕思成功斩获艾菲奖大中华区金奖、中国广告长城奖两大重量级奖项，无疑是对慕思传播与营销所做的努力的最高认可。在新营销时代，慕思已经远远将竞争者甩在身后，从单纯地卖产品，升级为推广品牌理念与品牌文化，传达对消费者睡眠健康的关爱，和对健康生活方式的执着追求。

慕思成功的音乐营销，显示了其文化体验营销的价值和效果。晚安时光电台节目期数已经超过100期，播放次数突破300万次，单期播放次数最高已超10万次，可见其受欢迎的程度；而“天黑请入眠”活动也更是有超过500万网友的参与。

慕思的营销活动不仅获得了相当的传播声量，更是实现了品牌文化的输出和品牌价值的升华。慕思举办的全球睡眠文化之旅活动已经涉足到了欧洲、澳洲等地，让慕思的睡眠文化真正实现了在全球范围的传播和影响。

案例3　丹姿“水密码”：营销组合拳，突围“补水”市场

丹姿，作为“补水”细分市场的开拓者，凭借“水密码”这一核心品牌，塑造了深入人心的“补水专家”形象。然而，随着护肤品行业比附竞争的加剧，“补水”已经不是“水密码”专有的标签，而成为国内外品牌争相抢占的市场。

因此，如何借助传播之势，让“水密码”在众多“补水”品牌的混战中脱颖而出，强势占据补水市场的第一品牌地位，是“水密码”品牌突围的一大考验。

1.激烈竞争和新营销环境，强化品牌形象需要新“玩法”

自2008年起，天进帮助丹姿创立了“水密码”这一品牌，并成功打造了“水密码”“补水专家”的品牌形象，凭借着领先性的补水产品，在“补水”市场一举获得成功。

然而，随着竞争者纷纷大举进攻“补水”这一细分市场，铺天盖地的广告轰炸和营销攻势，让消费者逐渐迷失在一群标榜“高效补水”的品牌之中。“水密码”的形象优势逐渐式微，甚至因为竞争者的比附竞争，而在消费者的认知中出现了模糊性。“水密码”急需通过有效的营销传播来强化自己“补水专家”的形象。

然而，在这个“碎片化”时代，品牌所面临的营销环境已经发生剧变。信息和媒体的消费不断被碎片化，接触点持续不断地裂变、迁移，传播费

用日益高涨，而传播效果却更容易被稀释，受众对铺天盖地的营销信息产生审美疲劳，甚至排斥。

有数据表明，“玩”已经成为现代都市人生活的主体，“玩”的花费占他们日常消费的1/3。他们对于“怎样玩”以及通过何种载体让自己觉得“好玩”，十分热衷。这种态度在90、00后的网络原居民身上更为明显。他们对传统媒体失去兴趣，而对于趣味性、体验式、互动化的媒体工具和内容，甚至其承载的营销活动则能保持关注和投入。

所以，面对着这样的竞争态势和营销环境，“水密码”不仅要强势夺回“补水”第一品牌的地位，更要思考如何用新鲜、有趣的传播手法来攻占消费者的心智。

2.娱乐大营销，打出漂亮营销组合拳

作为最具有娱乐性的IP，热播综艺和电视剧无疑是吸引受众、聚拢粉丝的有利平台。自2013年起，“水密码”就通过热播综艺、影视及精准广告投放，将有趣、多元、正面的信息与水密码的品牌内涵相结合，打通线上线下、节目内外，让水密码“补水专家”的品牌形象再次强势发力。

2014、2015年是“水密码”霸屏年。考虑到女性，尤其是年轻女性是“水密码”的主体市场，为了实现广告的精准投放，水密码选择了年轻女性最爱看的湖南卫视与浙江卫视进行深度战略合作，在这两大黄金平台的综艺与电视剧中高频度展露，并辅以社交平台以及线下活动的加温，让“水密码”打了一场轰轰烈烈的漂亮营销仗。

冠名浙江卫视《中国好舞蹈》，“水密码”实现了品牌立意与高品质的

节目内容的完美融合。在品牌展示上，“水密码水滴”造型与节目主视觉相结合，“水密码蓝”与节目舞美相结合，再加上舞蹈的柔美、艺术的表现力，让水密码的“水”概念和“灵动”的气质自然又直观地传递给受众。而节目中穿插的slogan“专业好补水，领舞中国美”，则更直接点明品牌定位，让受众知悉。节目播出期间，“水密码”网络销量远高于竞争对手，百度指数同比增长大于1000%。

除节目露出外，“水密码”借势具有高共鸣度的舞蹈话题，以“美丽正能量”为宣传口号，充分利用腾讯视频这一流量大平台，举办线上微视舞蹈大赛。同时，聚合微博、微信、豆瓣等新媒体阵地，引发众多网友参与互动。尤其是在微博平台上重磅打造的Big Date活动，以话题激发受众好奇，再借微博红人们调侃转发，吸引了众多网友“脑洞大开”的竞猜，将专属于“水密码”的Big Date打造成了网络的娱乐party，荣登热门话题榜，微博官方账号更是粉丝暴涨至4000万。



丹姿“水密码”冠名《中国好舞蹈》

有了线上的爆点，线下的活动也跟进加热。配合线上Big-Date的线下活动在广州落地，粉丝可以与“好舞蹈”冠军古丽米娜约会，交流护肤、舞蹈心得，并现场体验“水密码”护肤产品、参与热舞party、获得“水密码”终身VIP福利等。“水密码”的营销主张得以圆满展现，品牌形象因此深入人心。

为了抢占黄金暑期档，“水密码”乘势冠名《金鹰独播剧场》，对热播剧进行植入。通过高频率、高强度的品牌露出，在消费者心智中形成鲜明的产品记忆点，进而触发消费者购买的欲望。又抓住第三季《中国好声音》的热潮，独家特约《中国好声音》之《真声音》栏目，唱响“水密码”的品牌“真品质”。

2015年，“水密码”加快攻占年轻人群市场，于是又冠名湖南卫视《一年级》大学季，将“补水”概念进一步普及和加深。为配合节目的播出和观众观看节目的舒适度，各种露出的产品和周边都设计为水蓝色，“水密码”Logo在不同场景和物品上的出现，也极力做到高识别性和与情境的自然交融性，让镜头中出现的每一个“水密码蓝”，都表现得清新、自然、养颜。

为了提供与受众的互动性，“水密码”特别开设《一年级》大学季水润学堂主题网站，与节目播出实时同步推出“学员补水站”投票活动，发动粉丝为喜欢的学员投票，并反复宣传“补水”概念。

在荧屏之外，“水密码”还有效整合网络媒体、平面媒体、户外媒体等多重宣传载体，打造立体化的品牌传播矩阵，不断借势甚至主动炮制互动性强的话题，引发传播声量，让品牌效应持续发酵。

3.创造声势、引发共鸣，强化“补水专家”第一品牌

在“娱乐”已成为时代风向标的今天，冰冷、生硬的商业广告已经无法引起受众关注，优质、有趣、互动性强的娱乐内容才能成为吸引受众的营销法宝。

“水密码”借助热门综艺和电视剧，在荧屏上高密度露出，在线上不断制造和刷新热点，再结合线下活动的对接加热，不仅实现了粉丝数量的增长，更在强IP内容放松期间持续占据热门话题。市场数据反映，单单靠《一年级》这个大IP，“水密码”的官微粉丝就突破了122万，微博联名话题阅读量突破1120万；活动网站的浏览次数高达107万次，掀动粉丝团共

计30万人次，高访问量一再刷新“水密码”的百度指数。

借助热门IP的娱乐营销，让“水密码”不仅实现了高密度露出，它的品牌定位、品牌熟悉度和认可度等也取得了亮眼的成绩。“水密码”的“补水专家”品牌形象更深入人心，水密码作为补水护肤“第一品牌”的地位也更加稳固。

第6章　冠军基因：提升企业社会形象，奠定行业领导位置

本章并不企图破解成功企业的密码，因为这是一件很容易让人膨胀的事情。之所以谓之冠军基因，有这样一个缘由：自1998年天进成立以来，天进的客户名单里，不乏行业领军企业，并且都是长线合作的客户，平均合作时间长达5年。关键的是，在这些企业刚刚携手天进时，它们并不属于行业前列，而是在此后的经营中逐渐成长为行业领导者。在此并不是想吹嘘是天进成就了这些行业的冠军品牌，而是觉得有幸参与其中，见证了这些企业的成长过程。这期间，天进总结了一些规律，积累了一些经验，谓之“冠军基因”。

成功不可百分百复制，因为每个企业所具备的基因和成长路径都不一样，基因决定了企业生命力，具备什么样的基因决定着未来的发展能力。但并不是每一个企业一开始就注定伟大，面对更多默默无闻的企业，问题更在于：为什么不成为行业或者某一细分领域的引领者？尽管引领变革、改变既定的游戏规则很难，但却是一件很酷的事情。在未来，市场会因需求、生活方式等的多元化变得越来越细，因此许多公司会以小而美、专而精的形态存在，占领某个垂直细分领域的高地。

6.1 企业进化论，如何裂变影响力

6.1.1 企业原力

在这里我们称之为基因的东西，亦可以将其看作初衷或者原力，即企业发力的原点，源于企业或组织存在于这个世界的意义。这和品牌定位并不重合，品牌定位更多指的是产品或服务，一个定位可以是纯粹的理性利益诉求，也可以是理性和感性诉求的双重加持。但品牌和企业的基因或者原力更多是一种世界观或者价值观，很大程度上，它是从直觉和情感方面影响企业的组织与个人。常常是创始人或首席执行官（CEO）关注的焦点，即我们的企业要什么和不要什么，他感知前进的路，制定企业发展愿景，激励大家追求梦想。事实上，但凡追求优秀的企业都有着强烈、明显的原力印记。

阿里巴巴的文化是很强势的，员工必须融进去。马云要求阿里巴巴的干部更多地把价值观作为考核员工的工具，而不是检查思想的东西。在他看来，价值观真正起指导作用，而KPI只是里程表，按照价值观方向去走，就知道正确的路在哪里。中间的游戏规则就好比双黄线、斑马线、红绿灯，并且这些游戏规则也是要按照价值观来制定的，否则员工就是一群乌合之众。

华为更强调聚焦，一心一意做一件事。当华为仅有200名员工时，任正非说20年后，世界通信市场三分天下，华为必是其一，很多人觉得这是在痴人说梦。20多年华为坚持只做一件事，对准信息通信领域这个“城墙

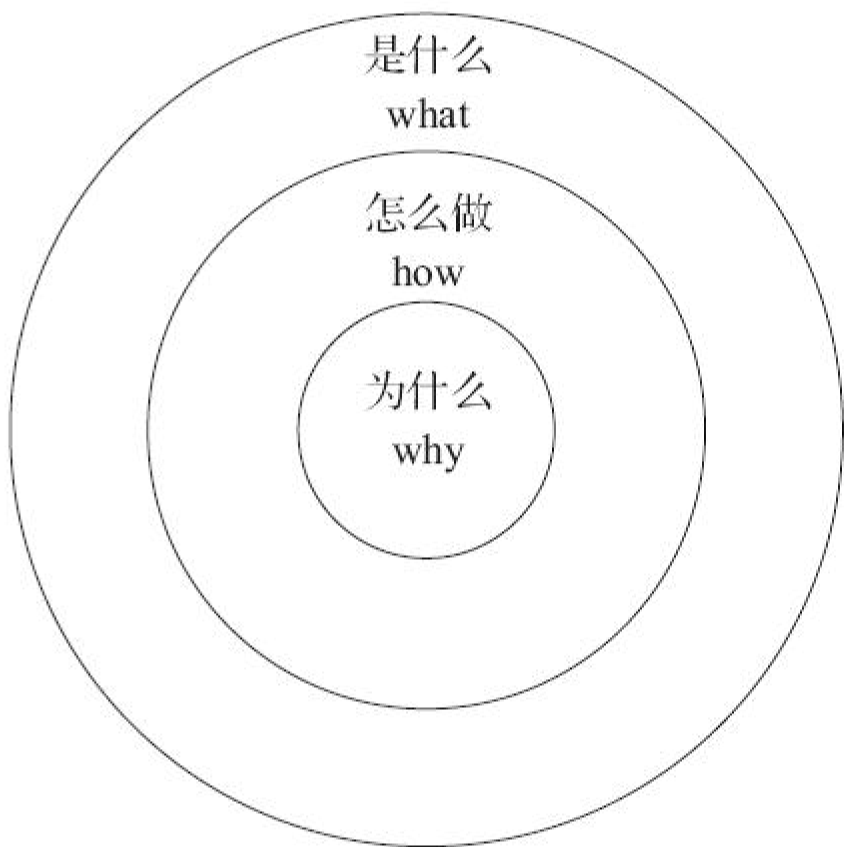
口”冲锋。任正非自己说：要总结的话就是傻，钱不是最重要的，中心是理想，而理想就是要坚守“上甘岭”。

腾讯这个企业过半数员工都有技术背景，崇尚实干文化，往往以解决问题为第一要务。马化腾的个人经历造就了他对于“技术达人不是用来攀比而是要实用”的认识，他觉得能够用自己的编程技术做出一个产品去卖，或者能够提高效率，能够帮到别人，等等，这些才更有意义。资源只是加法，产品力才是王道。一堆做不起来的产品，只能减分、分散精力，所以做10个弱的产品还不如做1个很强的产品。行动要专注，做不好就要砍掉，关停并转。

6.1.2 黄金圈法则

有的企业原力强烈、明显，企业的人内心共同享有企业的价值观、信仰、抱负，以及担忧，所以才能往一处用力。而有的企业则是混沌的，很难在组织或个人中显现出独特的气质以及忠诚，员工很可能是在毫无激情的情况下度过工作的每一刻，找不到何种内在动力去驱动创造，那究竟是什么样的原因造成这种差异的呢？

每个组织和每个人都明白自己做的是什么，其中一些知道怎么做，可以称之为差异化价值或者独特卖点，但只有非常少的人和组织明白为什么做，这里的“为什么”和“为利润”没有关系，利润只是一个结果。“为什么”指的是：这样做的原因是什么？怀着什么样的信念？用一个简单的模型可以概括这其中的关系，这个概念很简单，被称为黄金圈圆环，它包含了3个要素，是什么？怎么做？为什么？它概括了我们如何思考、交流以及行动的方式。



黄金圈法则

一般而言，我们中的大多数人思考、行动、交流的方式都是由外向内的，从最清晰的地方开始着手，然后到模糊。然而，世界上所有伟大的、令人振奋的领袖和组织，他们思考、沟通、交流的方式跟所有其他人的方式完全相反。以苹果公司为例，如果采取大多数人的思考和行为方式，也就是从外向内，那么苹果公司并不能逃脱千篇一律，他们的宣传可能是这样的平淡无奇：我们做最棒的电脑，界面友好，操作简单，你想买一台吗？但事实上苹果公司的交流方式是这样的：我们做的每一件事情都是为

了突破和创新，我们坚信应该以不同的方式思考，我们挑战现状的方式就是把我们的产品设计得十分精美，使用简单，界面友好，我们只是在这个过程中做出了最棒的电脑。事实上，人们不光买你的产品，还要买你的信念和宗旨，这也不难解释，除了手机，苹果的粉丝们也会再继续购买苹果公司的其他品类。

这个发现甚至可以从人的生理结构找到相应的支持。人大脑横截面的3个主要部分和黄金圈圆环匹配得非常好，大脑皮层负责我们所有的理性、逻辑思考、语言功能，中间的两个部分是边脑，边脑负责我们所有的情感，比如信任和忠诚，也负责所有的行为和决策，但这部分没有语言功能。当我们由外向内交流的时候，人们可以理解大量的复杂的信息，比如特征、优点、事实和图表，但并不以激发行动为目的；当我们由内向外交流时，我们是在直接同控制行为的那一部分大脑对话，这就是那些发自内心的决定的来源，然后才由人们理性地思考我们所说和做的事情。有时候你展示给有些人所有的数据图表，他们会说，我知道这些数据和图表是什么意思，但就是感觉不对。关键是如果你自己都不知道你为什么做你所做的事情，而别人要对你的动机做出反应，那么你怎么可能赢得大家对你的支持，从你这里购买东西？或者更重要的，建立一种忠诚，即想成为你正在做的事情的一分子呢？企业真正的目标是将东西卖给跟你有共同信念的人，雇用那些同你有共同信念的人。

所以，“为什么”是十分关键的问题，关系到信念、忠诚，是创始人和企业向内探究的重要步骤。马云也曾向盛田昭夫请教过灵魂性问题：企业与人性的关系，人的本质是什么，企业发展到最后到底为了什么？这是当时的他反复在思考的问题，而这个问题相信也是多数企业家必然会问自己

的问题。这里的重点是，问题雷同，答案却千差万别。而这个答案决定了会引来谁和你一起共谋改变世界的计划（这些人必须和你有共同信念），也决定了谁会为你的信念买单。

6.2　自媒体时代，商业明星闪耀

很大程度上，企业的价值观由企业的创始人或者核心成员定义，所以在追溯企业的价值观和原力形成的过程中，企业家是不可忽视的重要因素。成功的企业家典型又稀有，是社会的焦点。而在当下的网络时代，他们的经营主张、人格魅力被更多人所熟知，商业领袖受到明星一般的待遇。同时，他们也是诸多青年励志的对象。大家普遍认为90后爱追星，但是在崇拜人选中，娱乐明星仅居第四，为24.4%，而商界、政界精英则大受追捧。据ComScore《中国90后网络行为调查报告》，54.9%的90后崇拜商界精英，领袖伟人紧随其后，为31.2%。在商界精英中，马云威望最高，为75.3%，被誉为商业教父、青年偶像、精神导师；比尔盖茨为61.3%，马化腾为41.0%。

对于年轻人来说，商界精英备受追捧，并不是以金钱为唯一指标，而是他们坚守梦想的执着精神，是“活着就是要改变世界”的强烈认同和归属感。

还有一点不可否认的是，每一个商业领袖都有自己的个性特点，但是他们都应当具备良好的领导力，这对组织健康至关重要，是创造企业价值的重要推力。麦肯锡曾经做过一项研究，有4种领导人素质解释了出众和欠佳的组织之间89%的领导力差距，如卓有成效地解决问题，坚持以结果为导向，寻找不同的观点，成就他人。

当然以上4种素质是作为一个好领导人的基本素养，但事实上存在更多差异化的特质，更新鲜、个性，也是时代所倾向的。譬如，“偏执”这类

通常我们认为是贬义的词语，在当下更像是在表达一种专注和追求极致的精神；而形容一个领导者“疯狂”，则是在赞赏一种为了无限接近完美的激情状态。甚至还有一些和传统定义相反的特质，例如，我们对于好领导的期许，往往要求他能像英雄一样扭转败局。但如今的好领导应该是能提供员工所需要的信息，从他们的角度去考虑，给予他们空间去自由表现的人。而我们都知道前提是你得先拥有一群非常聪明的员工。不过这其中有意思的是，一些大企业每隔一段时间就会让下属对自己的老板进行一次“反向反馈调查”，调查往往涉及多项指标，并收集这些数据来评估是否需要换领导。

6.3 美好的商业，品牌改变世界

驱动企业自身发展的原力也是驱动企业改变世界的力量，出发点是为了更美好的未来世界。而只有对人性深度理解，然后才能创造出改变世界的产品，张小龙说："产品经理应该像上帝那样了解人性，产品的终极目标是满足人性需求。"品牌塑造最大的理想在于使企业的存在能激发人性中的真、善、美，进而改善人类的生活方式，哪怕并不足以改变世界，都足以谓之伟大。然而，并不是对于资本逐利的恶之本性视而不见，而是企图更加积极正向地促成商业的善意。

每年都有媒体组织评选那些备受赞赏的公司，使人们认识到这些将做好事纳入盈利策略的公司，并从新的角度揭示资本主义改善人类生存状态的力量。例如百度，每月处理千亿次级的搜索，开启了我们获取信息的通路，以至于很难再回想起没有百度的生活。但不止于此，百度不只是一个满足好奇心的工具，它在很多方面实现了人人平等。百度学术消除了大学教育的差异，并且成为开放科研的精神向导；另外，不论科学家还是普通人都可以通过百度指数获得直观的数据。

当下，革新或者说创造力是改变世界的重要驱动力，同时也是判断一个企业价值和生命力的重要标准。很多公司也因而备受赞赏，他们受到赞赏的原因也是他们能实现革命性成就的原因，他们敢于破除偏见，想他人所不敢想，并改变了我们看待世界的方式。如苹果公司那样的企业冲破枷锁，以不一样的方式想世界，改写既有规则，用创新驱动世界改变。但我们明白，大多数极富创造性的突破往往始于对现有方法未来可行性的质

疑，极少有组织或者个人愿意从根本上对根深蒂固的观念进行重新评估。可是企业一旦选择了破除偏见，就可能驱动创新和改变的发生。

6.4　案例链接——天进品牌打造经典案例分享

[欧派] [箭牌] [海尔]

案例1　欧派：以“爱”之名，携手共进

从1994年至今，欧派家居集团从零起步，经历了20多年的不懈奋斗，已然成长为行业巨擘，实现了从橱柜到定制家居的华丽升级。

20多年来，欧派所面临的时代在变，主力消费人群在变，消费趋势与消费形态在变，竞争对手在变，行业发展模式也在变……一切都在剧变之中，然而欧派却始终屹立潮头，一步步发展成为中国家居建材行业的领导者。

欧派虽然成功，但它的成功却不可复制，难以模仿。这背后的奥秘就在于欧派独有的文化基因，以“爱”关怀消费者，以眼界和胸怀与同伴携手共进。正是这种“柔”而“有力”的文化基因，让欧派在时代变迁中屹立不倒，引领潮流。

1.有家有爱，以“善”灌注企业文化

“有家、有爱、有欧派”早已经是消费者耳熟能详的欧派专属口号了。经过多年耕耘，欧派也逐渐塑造了鲜明的、充满家庭温暖的家居大品牌形象，成为家居市场上一个备受喜爱的冠军品牌。

是什么造就了如今独一无二的欧派？是欧派的企业基因，一种深深植根于企业文化中对“善”与“美”的追求。

正是这种文化基因，决定了欧派始终致力于成为最懂消费者、最关心消费者的家居品牌，以“家”和“爱”作为品牌的文化内核，用最好的产品、

最好的体验，让人们的家庭生活舒适温馨。

顺应家居行业的发展和消费者的消费需求与口味的改变，欧派率先提出“大家居”的概念。不仅从产品体系上打造出一个完整的生态系统，更从体贴消费者的需求出发，依托C2B＋O2O的新营销模式，打通线上互动体验与展厅实景样板间结合的营销方式，满足消费者一站式装修服务的需求，更大大节省了消费者的时间。

欧派还在极力打造一体化设计软件系统。通过这款软件，消费者只要有装修需求，只要让设计师在家拍几张照片，就可以快速生成空间尺寸，输入喜欢的装修风格和家居产品材质后，半个小时以内就能在线生成设计方案和大概预算。不仅如此，只要扫描二维码，消费者就能追踪所订的欧派产品的生产、运输和安装全过程，进而对整个装修过程放心。

“善”体现在产品和服务中，也贯穿在欧派的营销和社会活动之中。欧派一贯秉承“有家有爱”的生活理念，希望向消费者传递爱家、爱生活的价值主张。当今社会，“家庭亚健康”的问题愈演愈烈，然而很多人却对这个问题熟视无睹。为了唤起人们对和谐家庭生活的关注，自2013年起，欧派开启了一系列公益活动，并隆重启动了爱家公益项目“爱家计划”。借助这个公益项目，欧派先后发起了“免费午餐”活动、“关机一小时”主题活动以及正在策划中的爱家主题晚会等，呼吁全社会一起关注贫困家庭，回归有爱生活。

2.携手共进，策略联盟求共赢

欧派的市场战略并不是强硬做派，而是善于借力、聚力的合作共赢。

聚力，对内要善于凝聚全欧派之力、消费者之力，共同创造更大的价值，不断地进行机制创新，把机制作为企业做事的首要驱动力。正因为如此，欧派拥有整个行业最健全的培训体系和主动营销机制，不断总结市场一线的成功经验，并高效地复制到全国的终端店面。

无论是“树根理论”“千分体系”，还是“1＋10模式”“4S模式”，再或者是“全员营销”“标准化营销”的营销战术，欧派不断地从市场中学习，再将其优化升级、反哺到欧派的终端体系之中去，让欧派始终能够走在行业营销创新的前沿！

对外，欧派适时布局业内或者跨界的策略联盟。

2014年，欧派提出“大家居”概念，并将其作为欧派企业战略的重要方向。“大家居”概念的提出，是基于对消费者新消费趋势的把握和对欧派资源整合能力的信心。

目前欧派大家居中的产品有百分之七八十是欧派自产，而其余像灯饰、瓷砖等产品则通过行业联盟整合而来，其中包括东鹏瓷砖、雷士照明、大自然地板等。联盟合作带来的体量上的优势，能让消费者在欧派购买整合的其他品牌的产品，并且不仅价格会有优惠，还会享受设计、搭配方面的服务。

欧派充分利用自身在品牌、渠道、制造、管理上的优势，整合上、下游和内、外部资源，打造以“O2O”和定制化为特色的大家居经营模式，既为消费者提供全套的家居消费解决方案，更能够实现与行业同人的合作共赢，增加彼此的竞争能力。

为了更好地适应互联网时代的消费模式，欧派也开始了跨界联盟。与乐视携手打造“超级爱＋”概念活动，期待通过乐视的生态布局和欧派的产品体系相结合，将科技、产品与消费者的情感诉求和新媒介消费习惯相结合，在未来为消费者带来更为便捷、舒适的家居体验；对于整个家居行业而言，更加是一种创新转型的全新举措。

乐视想要打造的客厅购物场景，与欧派提出的大家居、信息化战略，在理念上非常接近，都是为了让消费者拥有更好的消费体验。未来，欧派也会跟淘宝、天猫进行合作，灵活、多方面地培植销售渠道和传播平台。

2015年，欧派零售额已达将近70亿元，实现欧派销售的百亿目标指日可待。凭借强大的品牌影响力和优异的市场表现，欧派更是以品牌价值166.03亿元跻身于中国品牌500强，居行业第一，并荣获“中国橱柜行业标志性品牌”称号，成为中国十大橱柜品牌之首、亚洲最大家居制造企业以及亚洲最大橱柜企业。

如今，欧派正以“三马一车”作为接下来一阶段的发展战略，“三马”即大家居、信息化、欧铂尼；“一车”即终端的代理。这一全新的、具有开创性和颠覆性的战略规划，不仅让整个家居行业万分瞩目，也必定会让欧派以全新的品牌形象和更强劲的品牌力，再度引领新一轮的行业新风。

案例2　箭牌卫浴：匠心善意，成就行业冠军

不同于行业内其他品牌的安居一隅，保守零散市场，箭牌卫浴从创立之初，就在董事长谢岳荣的带领下，力争称霸全国甚至走向世界。然而在中国卫浴市场，长期以来的现实是，以中档产品在二三线城市默默耕耘；在大市场中，则是国际大品牌的风生水起和少数几个国内大品牌的奋力厮杀。

冠军品牌不是单纯的高额市场销量，而是涉及品牌知名度、好感度、忠诚度甚至是对行业的影响力和颠覆力等众多维度的、企业的综合市场表现。只有发力于自身杰出、独特的企业基因，才能内外合力，善用一切资源与机遇，将自己打造为行业冠军。

1.突破自我，打造不凡

自箭牌成立之初，董事长谢岳荣就希望带领员工将箭牌打造成领军品牌。这种目标并不单单是领导人的美好愿望，更是一个成熟企业应对当今风云变幻、竞争残酷的市场形势应该有的态度。

无论是“一九法则”还是“二八法则”，企业必须意识到的是：一山不容多虎，市场上80%以上的利润最终只会被少数几个领导品牌享有。

你可以选择做第一、第二，也可以选择在小市场安居一隅，但结局却天差地别。前者可以不断享受品牌溢价，而后者很可能苦撑几年之后就被市场淘汰。所以，箭牌并不希望止步于与竞争者单纯争夺市场占有率和销

量，而希望能够成为制定行业规则、引导行业发展的冠军品牌。

“领先”纵然充满诱惑，但要实现也的确艰难，关键在于认识和挖掘企业的优秀基因，打造不可复制的企业发展模式。

2.匠心打磨，善意经营

企业基因是一个企业自诞生之初就具备的，又在成长与探索的过程中不断进化的独有价值，它往往是一个企业的文化和理念中最内核与精髓的部分。对于箭牌卫浴而言，天进认为，正是箭牌对“工匠精神”的执着追求，以及对“善”的坚守与弘扬才使得它能够取得今天的成就。

箭牌的“工匠精神”，突出地表现在对设计品位与高端品质的不懈追求之上。

为了提升产品的设计品位，箭牌巧用策略联盟：2005年，箭牌与清华大学艺术学院共建实验室，研究人体工学，以助于箭牌的卫浴产品能够给予消费者最健康舒适的洗浴体验；2006年，箭牌更是与国际顶尖设计机构强强联合，以提升产品设计的品位和艺术感。

卫浴产品的实用性是消费者最重要的需求，箭牌对产品工艺和品质的要求也是精益求精。“品质就是生命”，精耕细作，严格执行行业最高质量管理标准。无论是产品工艺准备、原材料采购，还是生产、检验、包装、入库到销售、服务等一系列过程，箭牌卫浴都严把每一道质量关。

为了给消费者提供最优质的卫浴产品，箭牌全力实现瓷砖与卫浴产品全用源自意大利设计理念、以自然舒适为第一诉求的真石瓷砖来打造箭牌

的卫浴产品，让消费者在使用箭牌的卫浴产品时能享受最佳的体验。

不仅有对工匠精神的执着，箭牌卫浴更是始终秉承和实践“善”的理念。这种“善”正是对“美”与“好”的追求，是企业责任的承担和企业精神的弘扬。

“美”是箭牌的品位，这种品位是时尚、是艺术，更是原创精神。

2011年，箭牌卫浴推出“旗袍”系列产品，以别具中国风的旗袍为设计元素，将独特的中华古典元素以时尚现代的艺术方式全新演绎。为了让箭牌的艺术风格深入人心，2014年郎朗成为箭牌卫浴的形象代言人，携手进军国际市场，箭牌卫浴的品牌形象得到进一步升华。

“好”是箭牌的使命与责任。箭牌卫浴始终以改善人们的卫浴生活品质为企业愿景，以为消费者创造舒适、健康、环保型的卫浴产品为理念。因此，箭牌卫浴不断在工艺与科技上追求卓越，更是开创性地提出了“人文卫浴”的理念。

箭牌卫浴在节能环保方面不遗余力，不仅采用先进的工艺、技术，全面推行情节生产；在产品方面更是加大环保产品的研发，像坐便器的3L/4.5L超节水技术，花洒的空气注入式技术（节水20%）、智能坐便器技术等，箭牌一直在努力研发更多更先进、环保的材质和技术工艺。

“好”还体现在箭牌卫浴对消费者实实在在的关怀和体贴上。在箭牌卫浴日常的生产中，对产品进行人体工学设计上的优化，正是为了让消费者拥有最优的使用体验。通过开展“安全卫浴”主题活动，向消费者普及浴室安全问题，通过浴室整体设计帮助消费者提高使用浴室的安全性与舒适

性，还会通过售后服务的跟进当好消费者的“安全卫士”。

旗下产品更凭借优秀的设计及精湛的工艺，先后揽获中国创新设计大奖“红星奖”“红棉奖”“至尊金奖”，最佳设计奖、最佳工程配套奖以及“十佳创新技术新品”奖等多项殊荣，得到了行业的充分肯定，奠定了箭牌卫浴在民族卫浴行业中的领军地位。

2015年7月20日，箭牌卫浴与中国国际贸易促进会世博办展览部举行“2015年意大利米兰世博会中国国家馆全球合作伙伴”签约仪式，宣告箭牌卫浴正式入驻2015年意大利米兰世博会，成为中国国家展馆唯一指定卫浴品牌。这是世界对箭牌卫浴多年来坚守的人文卫浴理念的肯定，预示着箭牌卫浴在国际化进程中又迈出了重大的一步。

今后，箭牌卫浴将继续承担民族卫浴行业中领军品牌的责任，在国际舞台上绽放光芒，并和世界人民一起开启人文卫浴的新时代。

案例3　海尔：精英领袖，“创”造不凡

经历三十几年的辛苦耕耘，海尔不仅在国内市场上表现惊人，更是成为中国杰出大品牌的典范，在国际市场上赢得了口碑与赞誉。这些成绩让竞争者望而却步，无法模仿更难以复制。

而决定这一切的，正是海尔集团自诞生以来，在摸索和成长中所具备的并且适时重构、优化的品牌基因：灵魂式的领导人物，独一无二的企业文化与管理模式，让海尔能够成功把握每一次时代变迁的转折，踏准时代的节拍，创造不凡的成就和荣誉。

1.海尔精神领袖张瑞敏

说起创造出中国品牌奇迹的海尔，不能不提到海尔的灵魂人物张瑞敏。

1984年，张瑞敏临危受命，接任当时已经资不抵债、濒临倒闭的青岛电冰箱总厂厂长。历经32年创业、创新的不凡历程，张瑞敏始终以创新的企业家精神和顺应时代潮流的超前战略决策引航海尔。海尔不仅是中国家电行业毋庸置疑的领导品牌，2015年，海尔更是进入全球品牌Top100，位列全球白色家电行业品牌第一名。

而张瑞敏个人，在领导海尔三十几年的实践中，将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通，兼收并蓄、创新发展、自成一家，以创新的管理理念为全球管理界探索输出了符合时代特征的商业模式和经典案

例，更创造了充满竞争力的海尔文化。张瑞敏因此在国内外管理界享有盛誉，更成为海尔的一张“金名片”，让世界对海尔的管理模式与企业文化赞誉有加。

张瑞敏获得“全球睿智领袖精英奖”“IMD管理思想领袖奖”“亚洲品牌永远精神领袖奖”“卡内基卓越领导人奖”、《财富》“全球50位最伟大领袖”称号，被美国最佳实践研究所（BPI）评为“杰出首席执行官”，是首位获得“管理思想界的奥斯卡”、Thinkers50授予的杰出成就奖之“最佳理念实践奖”和唯一同时荣获“2015年度Thinkers50榜单”与“最佳理念实践奖”的中国企业家，2016年度耶鲁大学管理学院授予其“传奇领袖奖”，等等，张瑞敏享有的赞誉数不胜数。

当然，这一切声誉正是源于他不断摸索、创新出来的海尔模式与海尔文化。

从“日事日毕、日清日高”的OEC（Overall Every Control and Clear）管理法，到每个人都面向市场的“市场链”管理，再到互联网时代的“人单合一双赢模式”，张瑞敏始终不断带领海尔人创业、创新，主动迎接时代的挑战。“海尔文化激活休克鱼”案例被写入美国哈佛商学院案例库，张瑞敏也因此成为首位登上哈佛讲坛的中国企业家。

2.创新不止，成就时代的企业

张瑞敏认为，没有成功的企业，只有时代的企业。企业必须主动保持敏感、拥抱创新。所以，“创业、创新”便成为海尔企业文化的基因：打造产生一流人才的机制和平台，持续不断地为客户创造价值，进而形成“人

单合一双赢模式”。

“人”和“创新”，是海尔企业文化与企业基因中永恒不变的主题。

创业至今，海尔集团经过了名牌战略发展阶段、多元化战略发展阶段、国际化战略发展阶段、全球化品牌战略发展阶段4个阶段，2012年12月，海尔集团进入第五个发展阶段——网络化阶段阶段。致力于成为“时代的企业”的海尔，在每个阶段的战略主题都是随着时代而变，力求以管理创新实现“人”的价值，使员工在为用户创造价值的同时实现自身的价值。

在海尔的第五个发展阶段——网络化战略阶段，张瑞敏的管理思维再次突破传统管理模式的桎梏，将“人单合一双赢模式”升级为“人单合一2.0——共创共赢生态圈模式”。“人”从员工升级为攸关各方，“单”从用户价值升级到用户资源，“双赢”升级为共赢，最终目的是实现共创、共赢生态圈的多方共赢增值。

互联网时代的海尔已从制造家电产品的传统企业，转型为面向全社会孵化创客的平台，并充满勇气地颠覆传统企业自成体系的封闭系统，将自己变成网络互联中的节点，联通各种资源，打造共创、共赢的新平台，实现攸关各方的共赢增值。

海尔从2005年提出“人单合一”已经11年，现在“人单合一双赢模式”因破解了互联网时代的管理难题而吸引了世界著名商学院、管理专家争相跟踪研究，并荣获被誉为中国企业管理创新“奥斯卡”的“全国企业管理现代化创新成果奖”。西方管理界和实践领域也对张瑞敏的创新给予了很高认

可，认为海尔推进的创新模式是超前的。

3.不忘初心，顺势而生，荣耀前行

成为行业主导，用户首选的第一品牌，为人们的美好住居生活提供解决方案，是海尔一直坚守的企业使命和愿景。

如今的海尔集团，全球营业额达到1887亿元，利润达到180亿元，同比增长20%，线上交易额1577亿元，同比增长188%。世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）发布的2015年全球大型家用电器调查数据显示，海尔大型家用电器2015年品牌零售量第七次蝉联全球第一。海尔已然成为全球白色家电行业领先者和规则制定者，全流程用户体验驱动的虚实网融合领先者，创造互联网时代的世界级品牌。

在张瑞敏的带领下，海尔不仅成为白色家电的市场冠军，更是建立了强大的品牌资产，在多个领域获得大大小小的无数奖项与荣誉。

2016年，在被誉为“设计界奥斯卡”的IF国际设计奖上，海尔成功斩获3项大奖；2015年，海尔再次荣获由国家民政部颁发的“中华慈善奖”，以表彰海尔集团自1995年开始的“海尔希望小学援建项目”，截止到目前，该项目累计投入8600余万元，援建了226所希望小学和一所中学，为改变贫困地区的教学条件做出了积极贡献；2015年，海尔进入全球品牌Top100，更是位列全球白色家电行业品牌第一名，同年海尔也跻身于中国企业文化建设十强和荣获中国轻工业管理创新大奖。

无论是荣誉还是市场成就，海尔都向我们展示了一个行业领袖、品牌冠军的荣耀和努力。我们相信，在杰出领导张瑞敏的带领下，海尔必将为

实现企业美好的愿景和使命创新不止，荣耀前行！